



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO
FINANCIERO PARA LA COMPAÑÍA DE TAXI REINA PALLA
COMPALLATRANS S.A, EN EL CANTÓN PALLATANGA.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

ERIKA ANDREA ORDOÑEZ ALTAMIRANO

Riobamba – Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO
FINANCIERO PARA LA COMPAÑÍA DE TAXI REINA PALLA
COMPALLATRANS S.A, EN EL CANTÓN PALLATANGA.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: ERIKA ANDREA ORDOÑEZ ALTAMIRANO

DIRECTOR: ING. CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE

Riobamba – Ecuador

2021

© 2021, Erika Andrea Ordoñez Altamirano

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliografía del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de autor.

Yo, ERIKA ANDREA ORDOÑEZ ALTAMIRANO, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de integración curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 7 de diciembre de 2021

Erika Andrea Ordoñez Altamirano

C.I. 060380789-2

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COMPAÑÍA DE TAXI REINA PALLA COMPALLATRANS S.A, EN EL CANTÓN PALLATANGA**, realizado por señorita: **ERIKA ANDREA ORDOÑEZ ALTAMIRANO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el tribunal autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. William Patricio Cevallos Silva

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....

2021-12-07

Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN




.....

2021-12-07

Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



.....

2021-12-07

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, por brindarme su apoyo incondicional, motivarme y fortalecerme en los momentos de flaqueza, a ti madre mía la mujer que más admiro en la vida, porque tus bendiciones y sacrificios han sido mi inspiración para alcanzar mi meta, tu ejemplo y tu amor serán mi baluarte para seguir un horizonte de superación personal.

Erika

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme la vida y proveerme de la capacidad necesaria para continuar mis estudios, proyectarme a obtener un título profesional y alcanzar mi meta propuesta.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirme sus puertas para mi formación, a sus maestros, por ser mis orientadores en el camino de las ciencias, mismas que nos permiten formarnos intelectualmente y buscar nuevos horizontes en la vida, como entes positivos en una sociedad que requiere del contingente que aportemos para su desarrollo.

A mi familia por ser mi soporte económico y emocional, por siempre motivarme a vencer los miedos y superar las adversidades.

Erika

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|-------------------------|------|
| ÍNDICE DE TABLAS..... | ix |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | x |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xi |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xii |
| RESUMEN..... | xiii |
| ABSTRACT | xiv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |

CAPÍTULO I

| | |
|--|----|
| 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL | 4 |
| 1.1. Administración..... | 4 |
| 1.2. Gestión administrativa..... | 4 |
| 1.3. Proceso administrativo | 5 |
| 1.4. Finanzas | 6 |
| 1.5. Gestión financiera | 7 |
| 1.5.1. <i>Objetivos de la gestión financiera</i> | 7 |
| 1.5.2. <i>Importancia de la gestión financiera</i> | 8 |
| 1.6. Herramientas de la gestión financiera para la toma de decisiones..... | 8 |
| 1.7. Análisis financiero..... | 8 |
| 1.7.1. <i>Importancia</i> | 9 |
| 1.7.2. <i>Fuentes e Instrumentos del análisis financiero</i> | 9 |
| 1.7.3. <i>Métodos de análisis financiero</i> | 10 |
| 1.8. Indicadores de gestión financiera | 12 |
| 1.9. Gestión..... | 14 |
| 1.9.1. <i>Control de la gestión</i> | 14 |
| 1.10. Modelos de gestión | 15 |
| 1.10.1. <i>Objetivos del modelo de gestión</i> | 15 |
| 1.11. Planificación estratégica | 16 |
| 1.11.1. <i>Planificación y determinación de objetivos</i> | 17 |
| 1.11.2. <i>Diagnóstico situacional</i> | 17 |
| 1.11.3. <i>Análisis DAFO</i> | 18 |
| 1.11.4. <i>Selección de estrategias y alternativas</i> | 19 |
| 1.12. Cuadro de mando integral..... | 19 |

| | | |
|---------|--|----|
| 1.12.1. | <i>Análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral</i> | 20 |
| 1.13. | Toma de decisiones..... | 21 |
| 1.13.1. | <i>Proceso de toma de decisiones</i> | 21 |
| 1.14. | Marco conceptual..... | 22 |
| 1.15. | Interrogantes de estudio | 24 |

CAPÍTULO II

| | | |
|--------|---|----|
| 2. | MARCO METODOLÓGICO..... | 25 |
| 2.1. | Enfoque de la investigación | 25 |
| 2.1.1. | <i>Cualitativo</i> | 25 |
| 2.1.2. | <i>Cuantitativo</i> | 25 |
| 2.2. | Nivel de la investigación..... | 25 |
| 2.2.1. | <i>Exploratorio</i> | 25 |
| 2.2.2. | <i>Descriptivo</i> | 26 |
| 2.3. | Diseño de la investigación..... | 26 |
| 2.3.1. | <i>No experimental</i> | 26 |
| 2.4. | Tipo de estudio | 26 |
| 2.4.1. | <i>Aplicada</i> | 26 |
| 2.4.2. | <i>Documental</i> | 27 |
| 2.4.3. | <i>De campo</i> | 27 |
| 2.5. | Población y muestra..... | 27 |
| 2.6. | Métodos, técnicas e instrumentos de investigación | 28 |
| 2.6.1. | <i>Métodos de investigación</i> | 28 |
| 2.6.2. | <i>Técnicas de investigación</i> | 28 |

CAPÍTULO III

| | | |
|--------|---|----|
| 3. | MARCO DE RESULTADO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | 30 |
| 3.1. | Resultados..... | 30 |
| 3.1.1. | <i>Análisis de la entrevista dirigida al gerente la compañía</i> | 30 |
| 3.1.2. | <i>Resultados de la encuesta dirigida a los socios de la Compañía de Taxi Reina Palla COMPALLATRANS S.A</i> | 31 |
| 3.2. | Discusión de resultados..... | 42 |
| 3.3. | Propuesta | 43 |
| 3.3.1. | <i>Tema</i> | 43 |

| | | |
|------------------------------|--|----|
| 3.3.2. | <i>Contenido de la propuesta</i> | 43 |
| 3.3.3. | <i>Identificación de la empresa</i> | 44 |
| 3.3.3.1. | <i>Constitución y estado legal</i> | 44 |
| 3.3.4. | <i>Diseño organizacional</i> | 44 |
| 3.3.4.1. | <i>Propuesta de misión</i> | 45 |
| 3.3.4.2. | <i>Visión propuesta</i> | 45 |
| 3.3.4.3. | <i>Valores corporativos propuestos</i> | 46 |
| 3.3.4.4. | <i>Políticas propuestas</i> | 46 |
| 3.3.4.5. | <i>Objetivos propuestos</i> | 47 |
| 3.3.4.6. | <i>Estrategias propuestas</i> | 48 |
| 3.3.4.7. | <i>Plan de acción</i> | 49 |
| 3.3.4.8. | <i>Estructura organizacional y funcional de la propuesta</i> | 52 |
| 3.3.4.9. | <i>Mapa de Procesos</i> | 59 |
| 3.3.5. | <i>Análisis situacional</i> | 63 |
| 3.3.5.1. | <i>Análisis externo</i> | 63 |
| 3.3.6. | <i>Análisis interno</i> | 69 |
| 3.3.6.1. | <i>Capacidad administrativa</i> | 70 |
| 3.3.6.2. | <i>Capacidad financiera</i> | 70 |
| 3.3.6.3. | <i>Capacidad tecnológica</i> | 70 |
| 3.3.6.4. | <i>Capacidad de talento humano</i> | 70 |
| 3.3.7. | <i>Matriz DAFO</i> | 71 |
| 3.3.8. | <i>Gestión financiera</i> | 74 |
| 3.3.8.1. | <i>Análisis de los estados financieros</i> | 74 |
| 3.3.8.2. | <i>Análisis vertical</i> | 75 |
| 3.3.8.3. | <i>Análisis horizontal</i> | 78 |
| 3.3.8.4. | <i>Aplicación de indicadores financieros</i> | 81 |
| 3.3.9. | <i>Mapa estratégico</i> | 83 |
| 3.3.10. | <i>Cuadro de mando integral</i> | 84 |
| CONCLUSIONES | | 86 |
| RECOMENDACIONES | | 87 |
| BIBLIOGRAFÍA | | |
| ANEXO | | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|--------------------|---|----|
| Tabla 1-1: | Indicadores de la gestión financiera | 13 |
| Tabla 1-2: | Población y muestra | 28 |
| Tabla 1-3: | Conocimiento de la misión y visión de la compañía | 32 |
| Tabla 2-3: | Planeación de actividades en la compañía | 33 |
| Tabla 3-3: | Normas y políticas establecidas que regulan la actividad de la compañía | 34 |
| Tabla 4-3: | Existencia de un organigrama en la compañía | 35 |
| Tabla 5-3: | Gestión administrativa y financiera en la compañía..... | 36 |
| Tabla 6-3. | Nivel de satisfacción con la gestión administrativa y financiera | 37 |
| Tabla 7-3. | Debilidades de la compañía | 38 |
| Tabla 8-3. | Fortalezas de la compañía..... | 39 |
| Tabla 9-3. | Aspectos por mejorar en la compañía..... | 40 |
| Tabla 10-3. | Modelo de gestión administrativo y financieros para la toma de decisiones | 41 |
| Tabla 11-3. | Perfil de la compañía | 44 |
| Tabla 12-3. | Diseño de la Misión | 45 |
| Tabla 13-3. | Diseño de la visión..... | 45 |
| Tabla 14-3. | Plan de acción | 49 |
| Tabla 15-3. | Presupuesto | 51 |
| Tabla 16-3. | Manual de funciones Junta General de Accionistas | 53 |
| Tabla 17-3. | Manual de funciones Comisario | 54 |
| Tabla 18-3. | Manual de funciones Presidente | 55 |
| Tabla 19-3. | Manual de funciones Gerente General..... | 56 |
| Tabla 20-3. | Manual de funciones Comisiones especiales | 57 |
| Tabla 21-3. | Manual de funciones Secretario..... | 58 |
| Tabla 22-3. | Población del cantón Pallatanga | 66 |
| Tabla 23-3. | Matriz DAFO..... | 71 |
| Tabla 24-3. | Determinación de estrategias DAFO | 72 |
| Tabla 25-3. | Análisis vertical del Balance General | 75 |
| Tabla 26-3. | Análisis vertical del Estado de Resultados | 76 |
| Tabla 27-3. | Análisis horizontal del Balance General..... | 78 |
| Tabla 28-3. | Análisis horizontal del Estado de Resultados | 79 |
| Tabla 29-3. | Análisis de indicadores financieros | 81 |
| Tabla 30-3. | Cuadro de mando integral..... | 84 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1-3. Mapa de procesos | 59 |
| Figura 2-3. Mapa estratégico | 83 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------------|---|----|
| Gráfico 1-1. | Proceso administrativo..... | 5 |
| Gráfico 2-1. | Esquema de la planificación estratégica | 16 |
| Gráfico 3-1. | Cuadro de mando integral genérico | 21 |
| Gráfico 1-3. | Conocimiento de la misión y visión de la organización | 32 |
| Gráfico 2-3. | Planeación de las actividades en la compañía..... | 33 |
| Gráfico 3-3. | Normas y políticas establecidas que regulan las actividades..... | 34 |
| Gráfico 4-3. | Existencia de un organigrama en la compañía..... | 35 |
| Gráfico 5-3. | Gestión administrativa y financiera en la compañía | 36 |
| Gráfico 6-3. | Nivel de satisfacción con la gestión administrativa y financiera | 37 |
| Gráfico 7-3. | Debilidades de la compañía | 38 |
| Gráfico 8-3. | Fortalezas de la compañía..... | 39 |
| Gráfico 9-3. | Aspectos por mejorar en la compañía..... | 40 |
| Gráfico 10-3. | Aceptación para el diseño del del modelo de gestión | 41 |
| Gráfico 11-3. | Esquema del modelo de gestión administrativo financiero | 43 |
| Gráfico 12-3. | Organigrama estructural propuesto para la compañía de taxi “Reina Palla” | 52 |
| Gráfico 13-3. | Flujograma de procesos para la Junta de Socios..... | 60 |
| Gráfico 14-3. | Diagrama de procesos para recaudación de aportes | 61 |
| Gráfico 15-3. | Diagrama de proceso para la prestación de servicios de taxi..... | 62 |
| Gráfico 16-3. | PIB-Tasas de variación trimestral..... | 64 |
| Gráfico 17-3. | Evolución de la inflación anual 2007-2020 | 65 |
| Gráfico 18-3. | Análisis horizontal-activos | 78 |
| Gráfico 19-3. | Análisis horizontal Estado de Resultados | 80 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA

ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA

ANEXO C: ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA

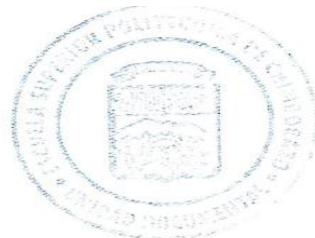
RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de diseñar un modelo de gestión administrativo financiero con sus componentes estratégicos y operativos para sustentar la toma de decisiones de la compañía de taxi “Reina Palla”, que permita su mejoramiento continuo. La metodología empleada en la investigación es de tipo descriptiva y exploratoria, la cual facilita la descripción de características, distintivos y particularidades del objeto de estudio, a fin de mostrar la realidad de la compañía. De igual manera, debido a la naturaleza de la investigación se aplicó el enfoque cualitativo y cuantitativo, con utilización de la técnica de la entrevista a los directivos y la aplicación de encuestas a los socios, para su posterior análisis y determinación de información relevante. Identificándose que la organización no cuenta con filosofía empresarial y una débil cultura organizacional. En base a los resultados obtenidos se desarrolló la propuesta con la formulación de la misión y visión, y definición del organigrama estructural. Con el análisis de los estados financieros se determinó que la compañía se financia con fondos propios y finalmente se concretó con el modelo del cuadro de mando integral. Por lo tanto, se recomienda la implementación del modelo de gestión administrativa financiero ante la ausencia de un esquema apropiado de planificación y coordinación de las actividades de la compañía, que permita mejorar su rendimiento y estabilidad financiera.

Palabras clave: <MODELO DE GESTIÓN>, <PLANIFICACIÓN>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <ESTRATEGIAS> <CUADRO DE MANDO INTEGRAL> <TOMA DE DECISIONES>, <PALLATANGA (CANTÓN)>

0430-DBRA-UTP-2022



07-06-2022



ABSTRACT

This research work was carried out with the purpose of designing a financial administrative management model with its strategic and operational components to support the decision-making process of the cab company “Reina Palla”, which allows its continuous improvement. The methodology used in the research is descriptive and exploratory, which facilitates the description of characteristics, distinctive features, and particularities of the object of study, in order to show the reality of the company. Similarly, due to the nature of research, the qualitative and quantitative approach was applied, using the technique of interviewing managers and the application of surveys to partners, for subsequent analysis and determination of relevant information. It was identified that the organization does not have business philosophy and a weak organization culture. Based on the results obtained, the proposal was developed with the formulation of the mission and vision, and definition of the structural organization chart. With the analysis of the financial statements, it was determined that the company is financed with its own funds and finally, the balanced scorecard model was used. Therefore, the implementation of the financial administrative management model is recommended in the absence of an appropriate planning and coordination scheme for the company’s activities, which would allow it to improve its performance and financial stability.

Keywords: <MANAGEMENT MODEL>, <PLANNING>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <BALANCED SCOREDARD>, <DECISION MAKING>, <PALLATANGA(CANTON)>.



Lic. Jose Luis Andrade Mendoza
0603339334

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones están en constante cambio, donde la adaptabilidad y la capacidad de reacción marcan la diferencia, puesto que conocer y gestionar de manera adecuada permite la consecución de objetivos.

Es así que las organizaciones deben buscar herramientas para el apoyo de gestión administrativa y financiera que no solo le permitan mantenerse en el mercado, sino contribuyan al cumplimiento de objetivos y establecimiento de metas. Las metas y planes de acción claros pueden hacer frente a los constantes cambios y requerimientos. Además de asertividad a la hora de toma decisiones que afectaran a los individuos y al entorno de la organización.

Las acciones a seguir por consiguiente deben ajustarse a las necesidades de cada organización, en este caso la compañía de taxi, por lo cual las acciones deben ir enfocadas desarrollar y fortalecer las actividades, con el fin de contribuir al mejoramiento continuo, crecimiento, servicio a la comunidad, y el bienestar de quienes integran la organización.

Es por ello que el diseño de un modelo de gestión administrativo financiero para la compañía de taxi “Reina Palla” COMPALLATRANS S.A. en el cantón Pallatanga pretende guiar a los directivos y socios de la compañía para que la gestión administrativa y financiera sea eficiente, con el propósito de que la toma de decisiones contribuya a mejorar su rendimiento y estabilidad económica.

La presente investigación está dividida en tres capítulos de la siguiente forma:

En el primer capítulo, se plantea el marco teórico referencial, donde se describe los antecedentes de la investigación y se desarrolla el marco teórico, en el cual se sustenta la propuesta del modelo de gestión.

En el segundo capítulo, se presenta el marco metodológico, que consta del enfoque, diseño y nivel de la investigación, el tipo de investigación que se aplicó, técnicas y métodos. También se determina la población de estudio, y los instrumentos que se emplearon para la recolección de información necesaria, relevante y pertinente de la compañía.

En el tercer capítulo, consta el análisis y discusión de resultados, así como el planteamiento de la propuesta, en la cual se detalla el desarrollo del diseño organizacional, el diagnóstico situacional de la compañía, análisis de estados financieros y construcción del cuadro de mando

integral, adaptado a las necesidades de la compañía con el fin de contribuir a su mejoramiento continuo.

Para finalizar se expone las conclusiones y recomendaciones necesarias, resultado del proyecto de investigación.

Antecedentes de la investigación

Los modelos de gestión administrativos y financieros son unas herramientas esenciales dentro de las organizaciones, puesto que son una referencia para que los directivos tomen decisiones acertadas para que los negocios se mantengan rentables. Dentro de las investigaciones realizadas sobre este tema, las más destacadas son:

- **Tema:** Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa y financiera para las operadoras que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de Cuenca.
- **Autor:** Guzmán Ortiz Brunnel Eduardo

En el desarrollo de este trabajo se presenta un estudio que ayudará a conocer cómo manejar las compañías o cooperativas desde varias perspectivas administrativas y financieras para el correcto manejo organizacional, así como el manejo de estrategias para su funcionamiento todo esto con el fin de encontrar soluciones a la problemática existente como la carencia de coordinación y planificación.

- **Tema:** Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para las PYMES (pequeñas y medianas empresas), del sector transporte modalidad taxis ubicadas en la provincia de Cotopaxi, periodo enero diciembre 2012.
- **Autoras:** Jacho Chicaiza Verónica Alexandra, Pinta Chiluiza Jenny Maricela

Objetivo general: Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para las PYMES (pequeñas y medianas empresas), del sector transporte modalidad TAXIS ubicadas en la provincia de Cotopaxi periodo enero diciembre 2012, con el propósito de orientar el mejoramiento de las operaciones y la rentabilidad.

La finalidad del proyecto es crear un modelo de Gestión Administrativo Financiero para las operadoras de taxi y así proveer de información oportuna y eficaz, para la toma de decisiones del consejo de administración. El propósito es ofrecer herramientas válidas y eficaces que le

permitan a las Pymes del sector transporte modalidad taxis objeto de estudio contrarrestar las consecuencias negativas que originan las deficiencias organizacionales y los efectos del ambiente que los rodea y con cual se interrelacionan, finalmente el modelo se basa principalmente en incrementar el nivel de ingresos, así como las utilidades, para los cuales se plantea herramientas estratégicas.

- **Tema:** Modelo administrativo financiero para la empresa de transportes y encomiendas taxis Lagos en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura.
- **Autor:** Armas Pozo Katherine Elania

Objetivo general: Diseñar un modelo de gestión Financiero para la Cooperativa de Transportes y Encomiendas “Taxis Lagos”, que garantice la gestión administrativa y financiera en forma eficiente, efectiva y económica.

La investigación se fundamenta en la finalidad de apoyar al modelo de gestión administrativo en la Cooperativa taxis Lagos; con el cual se pretende establecer normas y procedimientos para ser utilizados en la empresa que permitan la incrementar el prestigio y mejorar la organización. El principal problema en el cual se basaron es el de dejar de lado la administración tradicional y llevar la dirección a un control de la cooperativa a con estándares técnicos, procedimientos, y normas que permitan desarrollar las actividades de forma eficiente y eficaz.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Administración

El término administración se define como “el proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado” (Sánchez 2015, p.55).

La administración implica un proceso de planteamiento que procura el establecimiento de objetivos y la traducción de estos objetivos a programas de acción organizacional especificados, que procuren la persecución de estos objetivos de manera eficaz y eficiente (Federico et al., 2016: p.40).

Desde su origen, la administración ha tenido diversas maneras de implementarse, pero ha acrecentado su acervo con el aporte de los conocimientos humanísticos y científicos. Hoy en día la administración es una ciencia fluida por las disciplinas modernas, que ha ido experimentando cambios importantes en sus teorías o estructuras, y sus bases han sido modificadas con fundamento en los que ciertos autores pueden considera más importante (Sánchez, 2015, p.50).

1.2. Gestión administrativa

Para lograr una administración efectiva es fundamental llevar a cabo un conjunto de actividades, es ahí donde la gestión administrativa se centra, siendo considerada como:

La puesta en práctica a cada uno de los procesos de la Administración; estos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control de las actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en procesos (Ramírez et al., 2017).

Por otra parte la gestión administrativa implica un nivel elevado de exigencia tanto en el desarrollo de las funciones como planificación, organización, dirección y control de la organización, como para, una mejor gerencia de los bienes de la empresa, entre ellos materiales, financieros y humanos, orientado a la consecución de metas y objetivos tratados por el área directriz de la empresa (Falconi et al., 2019: p.2).

1.3. Proceso administrativo

El administrador o gerente y las funciones administrativas básicas son el centro del proceso administrativo. El enfoque del proceso administrativo surgió a principios del siglo XX y se identifica muy de cerca con Henry Fayol (1841-1925), quien atribuía su éxito como administrador a los métodos que empleaba, más que a sus cualidades personales. Fue uno de los primeros en agrupar las funciones administrativas definiendo al acto de administrar como: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; consideradas actividades administrativas esenciales (Chiavenato, 2019, p.52).

El proceso administrativo se define como “un conjunto de fases o etapas sucesivas mediante las cuales se lleva a cabo la administración, y son las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (Sánchez 2015, p.89).



Gráfico 1-1. Proceso administrativo

Fuente: Sánchez, 2015

Realizado por: Ordoñez, E. 2020

Citando a Gutiérrez (2017, p.185), se describe el proceso administrativo a continuación:

Planeación

Consiste en decidir por anticipado que se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios que van a intervenir para alcanzarlo. La planificación es previa a otras funciones de dirección, ya que resultaría imposible organizar, dirigir y controlar con eficacia sin planes adecuados. Esta función trata de determinar qué debe hacerse, cómo debe hacerse, cuando debe hacerse y cuáles son los recursos necesarios para ello, constituyendo todo en un plan de actuación de la empresa. La planificación puede ser estrategia, táctica y operativa.

Organización

Es la parte de la dirección que trata de dotar a la empresa de una estructura que posibilite el desarrollo de las metas y objetivos empresariales. Dotar a una empresa de una estructura u organización consiste en agrupar a las actividades de la empresa en unidades operativas y ordenar las relaciones entre dichas unidades para lograr una adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la empresa.

Dirección

“Es la función administrativa que interpreta los objetivos y planes para alcanzarlos, conduce y orienta a las personas hacia ellos para alcanzarlos” (Chiavenato, 2019, p. 62).

Por su parte Fayol, apunta que la misión de la dirección es tratar de hacer funcionar un grupo social, una vez que este constituido; es decir, que la tarea fundamental de un dirigente consiste en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad en interés de la empresa (Gutiérrez, 2017, p.151).

Control

Pretende verificar que el comportamiento de la empresa se mantenga dentro de los límites previamente establecidos, de lo contrario tomar las medidas correctivas necesarias. El control en general consiste en medir los resultados reales y compararlos con los esperados, consecuentemente detectar desviaciones, así como la forma de corregirlas.

1.4. Finanzas

Las finanzas se refieren “al estudio del dinero que circula entre los individuos, empresas o distintos estados, siendo la rama de la economía que analiza cómo se obtiene y gestionan los fondos, encargándose de la administración del dinero” (Córdoba 2016, p.2).

Las técnicas y principios financieros básicos gestados por la amplia experiencia empresarial; la continua innovación de productos y mercados financieros; el desarrollo tecnológico de los sistemas de gestión y las recurrentes oportunidades y amenazas del entorno son los cuatro elementos principales que combinan las finanzas. Las finanzas precisan comprender su entorno, diversificar, ser prudentes en crecer, endeudarse y repartir dividendos, proteger su solvencia y liquidez, disponer de holguras de financiación, cubrir atinadamente los riesgos y precisar el servicio al resto de las áreas (Pérez-Caballero, 2015, p.15).

Por lo general se entiende que, el ámbito de las finanzas es amplio y dinámico; sumergida en las actividades que realizan las empresas: desde la contratación de nuevo personal, hasta el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios de la organización (Gitman y Zutter, 2016).

1.5. Gestión financiera

Para Córdoba (2016, p.4), la gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control.

En si está relacionada con la toma de decisiones ya que tiene como objetivo mejorar la estabilidad económica de la empresa de acuerdo a sus necesidades.

En la gestión financiera de una empresa se adquiere, conserva y manipula dinero en sus diferentes modalidades o a través de sus diversas herramientas, ya que esta requiere de recursos financieros para suplir las necesidades. Para la obtención de financiación se hace uso de tácticas, involucrando recursos internos y externos para así lograr sus objetivos apropiados elevando su eficiencia y rentabilidad (Córdoba, 2016, p.3).

Desde la posición de (Fajardo & Soto, 2018) la gestión financiera se estructura bajo dos lineamientos que pueden ser:

- El análisis de la actual situación financiera de la empresa
- Evaluación y formulación de decisiones sobre alternativas que permitan mejorar el futuro financiero de la empresa.

1.5.1. Objetivos de la gestión financiera

El objetivo esencial de la gestión financiera dentro de las entidades es la maximización de la riqueza organizacional como efecto de la sinergia de todas las áreas funcionales de las organizaciones; esto se da por la consecuencia de la optimización de las decisiones, tales como las de administración, inversión y financiación (Fajardo & Soto, 2018).

Los objetivos más importantes de la gestión financiera son:

- Maximizar la riqueza de los accionistas
- Maximizar las utilidades de la empresa
- Minimizar los costos
- Maximizar la retribución de la administración

1.5.2. Importancia de la gestión financiera

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Cordoba, 2016, p.11).

Para las empresas la gestión financiera es indispensable para conocer su grado de rentabilidad, mantenerse en crecimiento continuo para su supervivencia en el entorno al cual esta direccionado.

1.6. Herramientas de la gestión financiera para la toma de decisiones

Las herramientas financieras aportan significativamente a la toma de decisiones porque estos instrumentos permiten visualizar con exactitud qué camino debe tomar la empresa; por tal razón es importante que los directivos demuestren adecuada aptitud y actitud al momento de decidir; sin embargo, es importante recalcar que cualquier tipo de decisión conlleva un alto grado de incertidumbre; por consiguiente, es un riesgo que se debe tener presente. Entre las herramientas de gestión financiera que conlleva a disminuir el riesgo y tomar decisiones acertadas se destacan: gestión de tesorería, flujo de efectivo, presupuestos, plan operativo, análisis financiero, monitoreo, indicadores de gestión financiera y cuadro de mando integral (Armijos et al., 2020: p,471).

1.7. Análisis financiero

El análisis financiero es la interpretación de la situación actual de la empresa; es decir es un diagnóstico que se hace para para conocer el desempeño en los escenarios futuros del negocio. El objetivo principal es generar mayor capital a la empresa, evaluar repercusiones financieras, coordinación de aportes y valorar la efectividad de la administración financiera (Rica, 2014, como se citó en Armijos et al., 2020).

De acuerdo con Morales (2015, p.101), el análisis financiero es la actividad con la cual se separan los elementos que determinan los resultados de las operaciones de la empresa, estudia cada uno de esos elementos y su relación entre sí, para que el analista financiero formarse un juicio de la situación financiera de la mismas.

A continuación se describen las etapas de este proceso según Roman (2012, p.28):

1. Recabar información financiera
2. Análisis de la información financiera (métodos)
3. Evaluación de los resultados
4. Toma de decisiones

1.7.1. Importancia

Para Flores (2014, p.17), el análisis financiero funciona como una herramienta para la toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos propuestos en el proceso de planeación de una empresa. El administrador debe ser capaz de analizar e interpretar la información que tiene a su alcance, que es obtenida de bases claras, veraces y objetivas.

En la opinión de Somoza (2018, p.88), la utilidad del análisis de estados financieros está estrechamente relacionada con el usuario que debe tomar una decisión sobre la entidad a la que se refiere. Teniendo en cuenta que la información es retrospectiva (pasado) y las decisiones son prospectivas (su proyección es futura), los límites de lo que se puede esperar de esa información pueden ser realmente importantes.

1.7.2. Fuentes e Instrumentos del análisis financiero

Estados financieros

Los estados financieros muestran la situación y desarrollo financiero a que ha llegado una empresa como consecuencia de las operaciones realizadas, son la expresión cuantitativa de los resultados obtenidos por la administración en su actuación (Morales y Alcocer, 2014, p.158).

De acuerdo con Garillo y Íñiguez (2017: p.15), con el análisis de los estados contables se pretende, partiendo de los datos contenidos en los mismos y en otros de carácter complementario, llegar a un conocimiento profundo de la empresa: es decir obtener una imagen fiel del patrimonio, de la

situación financiera y de los resultados de la empresa. De esta forma, la conclusión que saquemos del análisis ayudará a la toma de decisiones.

Los estados financieros son el medio en que se presenta la situación económica y financiera de una empresa de manera resumida en un periodo determinado.

Para Flores (2014, p.16), considera cuatro estados financieros básicos, los cuales son:

- Balance general: Lista de activos, pasivos y capital contable en una fecha específica.
- Estado de resultados: Resumen de ingreso y gastos de un periodo específico
- Flujo de efectivo: Resumen del efectivo recibido y pagado durante un periodo específico.
- Estado de situación patrimonial: Detalla las variaciones o cambios producidos en cada una de las cuentas del patrimonio durante un periodo.

A partir de la información expresada en los estados financieros se toman decisiones sobre tres grandes procesos de la empresa operación, inversión y financiamiento por lo tanto son las principales herramientas para la gestión financiera.

1.7.3. Métodos de análisis financiero

De acuerdo con García (2016, p.254), la actividad del análisis financiero integra varias herramientas y técnicas pueden ser tanto cualitativas como cuantitativas, tales como:

- a) Análisis de porcentajes: análisis vertical y horizontal
- b) Análisis de razones financieras
- c) Análisis de modelos que utilizan razones financieras

- **Análisis vertical**

Se realiza de manera individual tomando en cuenta todos los rubros un solo periodo con respecto a un parámetro de los mismos. Con el análisis vertical se observa la proporción que representan los diferentes conceptos de los estados financieros cuando se toma como base un rubro común, por ejemplo, las ventas totales o el total de activo (García, 2016, p. 258).

Para Palomares y Peset (2015: p.284), la aplicación del análisis vertical al balance nos permite:

- Determinar el peso relativo de cada una de las fuentes de financiación

- Informar sobre la composición porcentual del activo

La aplicación del análisis vertical a la cuenta de resultados es especialmente reveladora, ya que su estructura se adapta muy bien a dicho análisis.

- **Análisis horizontal**

Se denomina análisis horizontal porque se colocan los distintos estados financieros, balance y cuenta de resultados, de los diferentes años en columnas, una para cada ejercicio analizado y se calculan las variaciones. En efecto, se compara el desempeño de la empresa en dos o más periodos, tomando como base cada cuenta en un periodo en específico o inicial para determinar la evolución de dicha cuenta en el tiempo. De la simple observación de las diferencias, positivas o negativas, de las distintas partidas de los estados financieros se obtiene una primera información muy valiosa, y sobre todo muy sencilla y fácil de interpretar (Palomares y Peset, 2015: p.266).

El análisis horizontal, es apropiado para conocer la tendencia histórica de los diferentes rubros.

- **Análisis de razones financieras**

El método de razones financieras también conocido como método de razones simples es uno de los más útiles y comunes dentro del análisis financiero.

Este método consiste en determinar relaciones existentes entre los diferentes rubros de los estados financieros para que, mediante una correcta interpretación, se pueda obtener información acerca del desempeño histórico de la empresa y su postura financiera para el futuro cercano (García, 2016, p.263).

“La vital importancia de este método radica en que permite conocer la interdependencia entre las diferentes partidas de los estados financieros” (Flores, 2014, p.10).

Análisis de modelos que utilizan razones financieras

Algunas razones financieras de manera combinada muestran nuevos datos e información que de manera independiente no se obtiene o son difíciles de observar. Entre los modelos de análisis que utilizan razones financieras encontramos:

- El ciclo operativo y de efectivo
- El modelo DuPont
- Análisis del valor agregado económico (EVA)

1.8. Indicadores de gestión financiera

Las razones financieras también llamadas ratios financieros o indicadores financieros son cifras o razones que facilitan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales la relación (por división) entre sí de los datos financieros directos admiten examinar el estado actual o pasado de una empresa (Herrera et al., 2016: p.156).

De acuerdo con Flores (2014, p.10), unos de los instrumentos más comunes para medir el desempeño de una empresa son las llamadas razones financieras, que constituyen un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación financiera de la empresa. Permiten medir el desarrollo de la empresa a través del tiempo y el desempeño de otras empresas en la misma industria.

De acuerdo con la a Superintendencia de Compañías del Ecuador los principales ratios que existen son:

- Liquidez
- Gestión
- Solvencia
- Rentabilidad

Liquidez

Los activos líquidos son aquellos que tienen la facilidad de convertirse en efectivo en menor tiempo al precio de mercado sin perder parte de su valor. La liquidez mide la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones corrientes o de corto plazo de manera oportuna, por lo cual el análisis se centra en el estudio de los pasivos y activos circulantes (Morales y Martínez, 2014, p.164).

Gestión

Se conocen como razones de eficiencia o cambio, consisten en la expresión cuantitativa del desempeño y comportamiento de un proceso.

Solvencia

Evalúa la situación patrimonial de la empresa, tanto en su inversión como financiación, con la finalidad de analizar su posición global de equilibrio.

Rentabilidad

La rentabilidad es el resultado de la actuación de la administración en la empresa. Las razones de rentabilidad miden el resultado de la administración en la obtención de resultados.

En síntesis, los indicadores financieros nos proporcionan información clave sobre las condiciones financieras de la empresa, basados en la comparación de valores que se registran en los estados financieros, por lo general en el estado de situación financiera y en estado de resultado.

Tabla 1-1: Indicadores de la gestión financiera

| RATIO | DEFINICIÓN | INDICADORES |
|----------------------|--|---------------------------|
| Liquidez | Es la capacidad que tiene la empresa para hacer frente al pago de sus deudas que vencen a corto plazo. | Razón corriente |
| | | Prueba ácida |
| | | Capital de trabajo |
| Gestión | Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas | Rotación de cartera |
| | | Rotación de activo fijo |
| | | Rotación de ventas |
| | | Periodo medio de cobranza |
| Endeudamiento | Proporciona la financiación ajena con la que cuenta la empresa y sus recursos propios. | Endeudamiento del activo |
| | | Endeudamiento patrimonial |
| | | Apalancamiento |
| | | Apalancamiento |

| | | |
|---------------------|---|------------------------------|
| | | financiero |
| Rentabilidad | Permiten evaluar el resultado de la eficiencia en la gestión y administración de los recursos económicos y financieros. | Rentabilidad neta del activo |
| | | Margen bruto |
| | | Margen operacional |
| | | Rentabilidad operacional |
| | | Rentabilidad neta de ventas |

Fuente: (Armijos et al. 2020)

Realizado por: Ordoñez, E. 2020

1.9. Gestión

Para Mballa et al. (2019: pp.34-35) gestionar es realizar diligencias conducentes al éxito de una organización. Además, el concepto de gestión básicamente incluye las nociones de administrar, dirigir, coordinar entre otros. Es la actividad tendiente a:

- Establecer los objetivos y medios de su realización.
- Precisar la organización de sistemas de definición de las estrategias
- Definir las líneas de acción para reducir la brecha entre retórica y praxis
- Elaborar la planeación del desarrollo organizacional
- Ejecutar las líneas de acción mediante actores específicos

1.9.1. Control de la gestión

El control de gestión es uno de los procesos para juzgar y evaluar el desempeño de todas las áreas de interés de la empresa, en forma permanente. Lo ejercen todas y cada una de las personas que forman parte de la entidad; de hecho debe constituir el mecanismo de motivación del personal. Dicha evaluación debe pensarse como la medición y análisis de los resultados, desde varios puntos y juicios, para disponer que hacer a partir de los resultados existentes, con la intención de avanzar a todos los niveles de la entidad en cuestión (Betancourt & Sánchez, 2015).

De acuerdo con Dexter y Del Pozo (2012: p.72), el control es la función que actúa sobre:

- Los objetivos y planes para comprobar su consistencia y corregir las desviaciones.
- El rendimiento de la organización en la consecución de los objetivos
- La gestión, en la ejecución de los planes, para determinar si es apropiada

Para Weihrich et al. (2017: p.515) las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

1. Establecer estándares
2. Medir el desempeño contra estos estándares
3. Corregir las variaciones de los estándares y planes.

1.10. Modelos de gestión

Un marco teórico que integra diversas actividades constituye un modelo. Con respecto a la idea de gestión, nos referimos al sistema a través del cual se organiza una actividad. Por lo tanto, el concepto de modelo gestión hace alusión al esquema o representación teórica mediante el cual se lleva a término un proceso (Navarro, 2017).

Según Álvarez (2017, p.12), para crear un modelo de gestión es necesario considerar:

- Estrategia, proponer, direccionar, planear
- Ejecución: cumplir con los objetivos propuestos y de ser posibles superarlos
- Cultura: centrado en el desempeño y la mejora
- Estructura: más horizontal, flexible y ágil, más sencilla.

1.10.1. Objetivos del modelo de gestión

El principal objetivo de un modelo de gestión será:

Alinear a las personas con el objetivo estratégico de la organización de tal manera que con sus acciones se logre una ventaja corporativa. Orientando a la administración a alcanzar los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, al definir las actividades a realizar, el control de la ejecución, la forma como se tomarán las decisiones y la motivación que se les dará a los empleados (Álvarez 2017, p.13).

Este objetivo debe estar acompañado de algunos genéricos, así:

- Reducir riesgos a la organización.
- Dirección por objetivos.
- Evaluar y controlar si las propuestas se están cumpliendo o no.
- Identificar e implementar áreas de mejora en la organización.

1.11. Planificación estratégica

“La planeación estratégica debe responder a preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿Hacia dónde vamos?, y ¿Dónde estamos? En conclusión, es una visión del futuro orientada por la determinación de objetivos claros que permitan desarrollar un plan de acción tomando decisiones anticipadas” (Álvarez, 2017, p.12).

El esquema en que se basa la planificación estratégica de acuerdo con Pallerola (2015, p.16) es el siguiente:

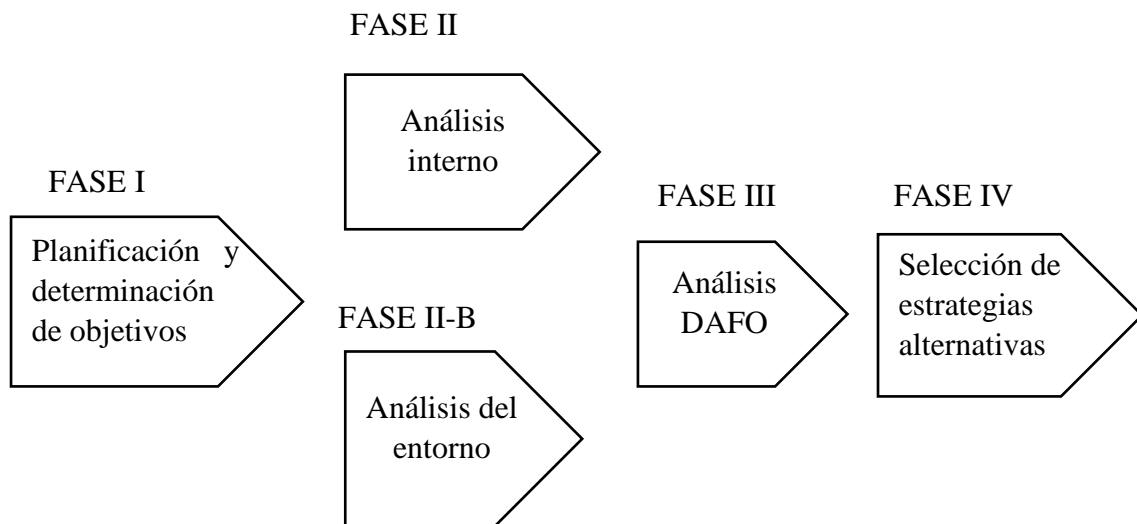


Gráfico 2-1. Esquema de la planificación estratégica

Fuente: (Pallerola, 2015)

Realizado por: Ordoñez, A.2021

- En la fase I, se deberán establecer los objetivos que se requieren lograr y serán los que se determinarán prioritarios para toda la organización
- La fase II, consta de un doble análisis: uno interno y otro externo. Estos objetivos deberán analizarse siempre en base a las posibilidades de la propia empresa u organización y también en base al mercado y al entorno al que está situado la empresa.

- La fase III consistirá en un análisis DAFO de las distintas potencialidades, sus puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas.
- La última fase será la selección de las distintas estrategias con las que deberá equiparse la empresa para conseguir los objetivos propuestos.

1.11.1. Planificación y determinación de objetivos

De acuerdo con Chiavenato (2017, p.48), la primera actividad del proceso de la planeación estratégica consiste en reflexionar acerca de la intención estratégica de la organización, a partir de ciertas preguntas básicas, a saber:

- 1) Misión organizacional: ¿Cuál es el negocio de la organización?
- 2) Visión organizacional: ¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro?
- 3) Valores organizacionales: ¿Qué es lo importante para la organización?
- 4) Stakeholders o grupos de interés: ¿Quién tiene interés en obtener los resultados? ¿Cuáles son los grupos de interés de la organización?
- 5) Propuesta de valor: ¿Quiénes son los clientes y que consideran valiosos de la organización?
- 6) Objetivos organizacionales: ¿Cuáles son los resultados que se espera de la organización?

1.11.2. Diagnóstico situacional

El diagnóstico se lo realiza a nivel externo e interno de la organización.

De acuerdo con el autor Pallerola (2015, p.16), menciona que el análisis interno y externo debe tomar en cuenta los siguientes factores:

Análisis interno

- Análisis de los productos que dispone la empresa o con los que quiere abordar el mercado, con su correspondiente y necesaria I+D.
- Estrategia comercial a llevar a cabo en el mercado seleccionado
- Planificación financiera, de acuerdo con los objetivos seleccionados.
- Análisis de los recursos disponibles y aparición de nuevas necesidades

Análisis externo

- Situación del mercado actual, y del que se sirve abordar.

- Estudio de la competencia
- Consideración de las distintas variables macroeconómicas del país y de las que influyen en el mercado a abordar.

1.11.3. Análisis DAFO

La matriz SWOT, acrónimo de Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, (conocida como DAFO en español, acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) fue creada como metodología para abordar el entorno externo y el interno de las organizaciones en relación con oportunidades y amenazas externas y fortalezas y debilidades internas.

La formulación de las políticas aplicadas a través de la matriz SWOT es una de las prácticas más utilizadas en el proceso de planeación estratégica. La aplicación de la matriz se basa en cruzar las oportunidades y amenazas externas para la intención estratégica de la organización, tomando en cuenta su misión, visión y objetivos, con las fortalezas (puntos fuertes) y las debilidades (puntos a mejorar) de la organización, al lidiar con dichas oportunidades y amenazas (Chiavenato, 2017, p.138).

Como plantea Luna (2015, p.16), el análisis DAFO implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y lograr conclusiones referentes a los siguientes puntos:

- La ponderación de las fortalezas y oportunidades de la empresa, en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado.
- La importancia para la empresa, en cuanto a solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse, con medidas de protección contra amenaza o riesgos externos.
- Constituye una base para emprender acciones estratégicas de mejora continua y sostenible.
- Motiva a reflexionar y contesta cuestionamientos referentes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que necesitara la empresa en cuanto a las condiciones competitivas para obtener resultados exitosos.
- Toda debilidad o amenaza que le logre solucionar se transformara en una fortaleza u oportunidad
- Al finalizar el análisis DAFO, los directivos pueden encontrar que para la misión, visión, valores, objetivos y estrategias que analizaron, con las decisiones de mantenimiento, revisión a la alza, baja, invalidación y reelaboración de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias.

1.11.4. Selección de estrategias y alternativas

“Las estrategias definen como desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y como utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno para neutralizar las posibles amenazas” (Chiavenato, 2017, p. 188).

Como señala Luna (2015, pp.16-17), en la creación de estrategias debemos ubicar nuestra empresa en la pirámide de la estrategia o jerarquía que corresponda, que puede ser alguna de las siguientes:

- Estrategia corporativa. Se refiere a una comparación diversificada; es decir, que se encuentra posicionada en diferentes ámbitos empresariales del mundo.
- Estrategias de negocio. Se refiere a una compañía de una sola línea de negocios específica y buscada a largo plazo una posición competitiva poderosa.
- Estrategia funcional. Se refiere al plan de acción administrativa para conducir las funciones o procesos dentro de las empresas como: finanzas, producción, mercadotecnia recursos humanos y otros. Una empresa necesita formar estrategias tanto como el número de actividades que integren.
- Estrategia operativa. Se refiere a las iniciativas de conducir las unidades de operación clave de toda la empresa entre las que se encuentra ventas, contabilidad, crédito y cobranza, mantenimiento, compras y otras.

1.12. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) o balanced scorecard (BSC) fue creado y desarrollado por David Norton y Robert Kaplan, fue presentado por primera vez en el año de 1992 y planteado como un sistema administrativo integrado. Es muy utilizado por gerentes y CEO en grandes compañías ya que consideran contribuyentes a mediano y largo plazo en la visión de las mismas, pero también su uso es aconsejable para pequeñas y medianas empresas. El cuadro de mando integral presenta tanto indicadores financieros y no financieros (Álvarez, 2017, p.23).

De acuerdo con Salgueiro (2015, p.52), Norton y Kaplan proponen un cuadro de mando integral donde se debe traducir la misión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, organizadas coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes:

1. Finanzas

2. Clientes
3. Procesos internos
4. Innovación y crecimiento de los empleados

1.12.1. Análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral

Como señala Álvarez (2017, pp.172-173), se pueden apreciar cuatro perspectivas en las que se centra el modelo, las cuales se describen a continuación:

Perspectiva Financiera

Tiene como base medidas relacionadas con el aspecto económico y la gestión de la empresa respecto de estas mostrando si tiene resultados positivos o requiere ajuste. Estas medidas se relacionan con los ingresos, la utilidad, ventas, retorno de capital y demás, el Balance Scorecard pretende mostrar las estrategias relacionadas con estos ítems y su evolución.

Perspectiva clientes

Desde la perspectiva clientes la empresa segmenta, elige grupos objetivos y su posible incursión en otros mercados, clientes nuevos, nivel de satisfacción y fidelización. Estas medidas accionan metan a alcanzar en áreas como mercadeo, logística desarrollo de productos y servicios.

Perspectiva interna

Señala los procesos claves de la organización y en los cuales debe aplicar la mejora continua, buscando incorporar la innovación investigación y desarrollo en los procesos con el fin de crear nuevos productos y mejorar los servicios.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se relaciona con la infraestructura que la empresa debe tener a largo plazo. El aprendizaje y el crecimiento se deben fijar en tres criterios las personas, los sistemas y procedimientos. Cuando los objetivos propuestos no se están cumpliendo se debe capacitar a las personas, desarrollar nuevas habilidades en ellos y optimizar los sistemas de información

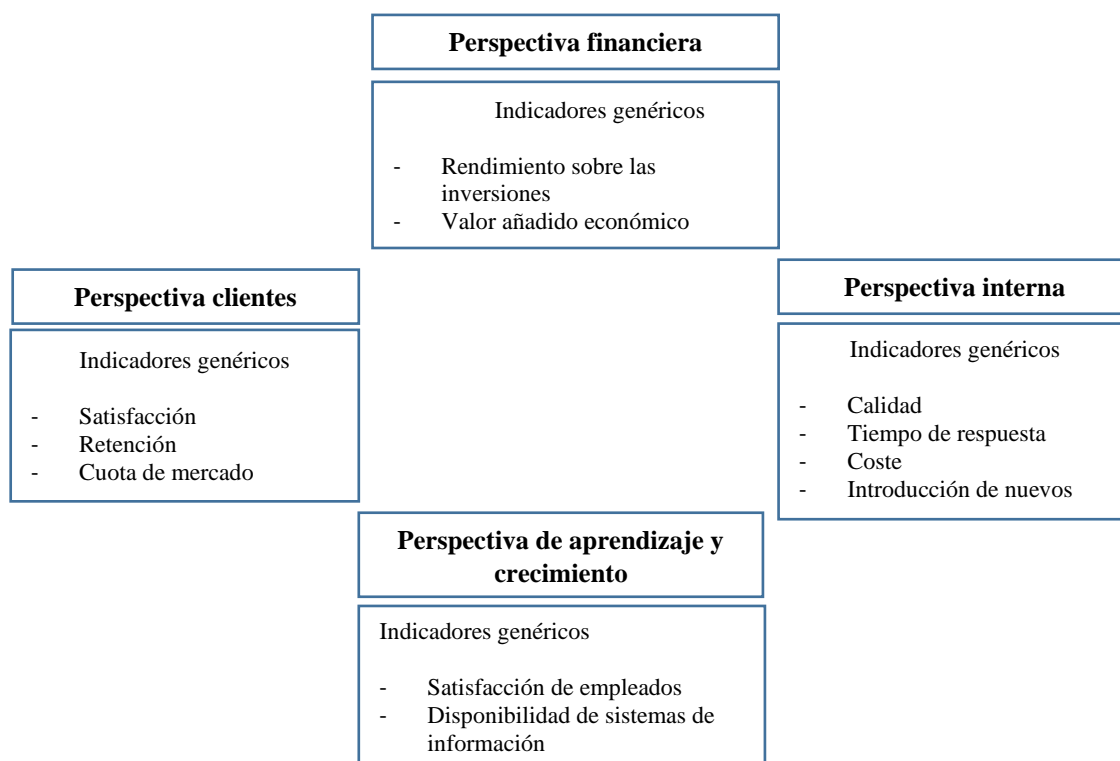


Gráfico 3-1. Cuadro de mando integral genérico

Fuente: (Álvarez, 2017)

Realizado por: Ordoñez, E. 2020

En efecto el cuadro de mando integral permite alinear los objetivos de la organización con los de cada empleado, y así obtener los resultados deseados.

1.13. Toma de decisiones

Es la técnica de la administración que tiene por objeto elegir la mejor alternativa relevante para la solución de problemas de la empresa y para el logro de los objetivos preestablecidos, en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto e incertidumbre (Roman, 2012, p.15).

1.13.1. Proceso de toma de decisiones

Según Canos et al. (2012) consideran que la toma de decisiones es un proceso porque durante un periodo de tiempo suceden una serie de etapas de forma secuencial descritas a continuación:

- **Inteligencia:** En primer lugar se realiza un análisis completo interno y externo para buscar el origen fundamental del problema, se debe tener en cuenta que este análisis depende de la forma en que el decisor percibe el problema.

- **Diseño:** Se identifica y enumera todas las alternativas, estrategias o vías de acción posibles. Para ello debemos hacer un análisis exhaustivo del problema.
- **Selección:** En esta fase el decisor deberá elegir una de las alternativas planteadas en la fase anterior, para ello debe analizar todas las líneas de acción propuesta, considerando las consecuencias asociadas a cada línea de trabajo, su alineación con la visión y misión de la organización.
- **Implantación:** Se realizan las acciones que sean necesarias para la aplicación de la alternativa elegida.
- **Revisión:** En esta fase se cierra el lazo de control, verificando que se hayan alcanzado los objetivos propuestos al iniciar el trabajo.

La calidad de las decisiones tomadas dependerá de la cantidad y calidad de información que se logre obtener, puesto que es fundamental para que los directivos basen sus decisiones y en consecuencia puedan desarrollar estrategias para el éxito de una empresa.

1.14. Marco conceptual

Compañía Anónima

De acuerdo al artículo 143 de la Ley de compañías, la compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Control

El control es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos (Ramírez et al., 2017).

Cuadro de mando integral

El CMI es un sistema de gestión organizado coherente bajo cuatro perspectivas: mejores resultados económicos, clientes satisfechos, mejora de procesos y mejora en la actuación de empleados (Salgueiro, 2015, p.10).

Estados financieros

Los estados financieros muestran la situación y desarrollo financiero a que ha llegado una empresa como consecuencia de las operaciones realizadas, son la expresión cuantitativa de los resultados obtenidos por la administración en su actuación (Morales y Alcocer, 2014: p.158).

Estrategias

Estrategia se define como “la forma en que se determina los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los recursos de acción y la asignación de los recursos necesaria para alcanzar esos objetivos” (Wehrich et al. (2017: p.121).

Gestión

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar su organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión personal (Vicarromero, 2017, p.14).

Modelo de gestión

Un modelo de gestión es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona personas, tecnología y procesos como pilares de toda organización, es un referente estratégico (Álvarez, 2017, p.13).

Proceso

Según la ISO 2016 un proceso es un conjunto de actividades que se encuentra relacionadas o interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en los resultados.

Planeación financiera

Técnica de la administración financiera con la cual se pretende el estudio, evaluación y proyección de la vida futura de una organización u empresa, visualizando los resultados de manera anticipada (Roman, 2012, p.15).

Toma de decisiones

Técnica de la administración que tiene por objeto elegir la mejor alternativa relevante para la solución de problemas de la empresa y para el logro de los objetivos preestablecidos, en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto e incertidumbre (Roman, 2012, p.15).

1.15. Interrogantes de estudio

El Diseño de un modelo de gestión administrativo financiero para la Compañía de Taxi Reina Palla Compallatrans S.A, en el cantón Pallatanga, incide en la toma de decisiones.

Variable independiente

Modelo de gestión administrativo financiero

Variable dependiente

Toma de decisiones

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

2.1.1. Cualitativo

Utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación, descubrir nuevas ideas, pensamientos o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández et al., 2014: p.4).

La investigación es cualitativa ya que se efectuó una revisión y estudio de los aspectos relevantes de la problemática, mediante la utilización de la técnica de observación directa y entrevista. Además los fenómenos a investigar fueron interpretados a criterio del investigador.

2.1.2. Cuantitativo

Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández et al., 2014: p.4).

El enfoque cuantitativo toma un carácter importante ya que parte de la recolección de información cuantitativa, para posteriormente analizarla y confirmar, rechazar o comprobar ideas relacionadas del tema de estudio.

La investigación está basada en la metodología cuantitativa, ya que la recolección de datos mantiene la medición numérica y el análisis estadístico, que permite sustentar la información recabada cualitativamente.

2.2. Nivel de la investigación

2.2.1. Exploratorio

Permite conocer el nivel contextual de la investigación. Además, sirve para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa con respecto de un

contexto particular, indagar nuevos problemas e identificar conceptos o variables promisorias (Hernández et al., 2014: p.91).

Es estudio exploratorio es la fase de inicial de la investigación, en donde se recolectó y analizó datos cualitativos, para diagnosticar necesidades y problemas de la compañía, a fin de establecer una visión general sobre el tema de investigación.

2.2.2. Descriptivo

Facilita la descripción de características, distintivos y particularidades del diagnóstico realizado, con el fin de mostrar con precisión los ángulos o dimensiones del objeto de estudio.

La investigación es de carácter descriptivo, puesto que se procede a investigar las características y elementos relevante de la compañía objeto de estudio, para ello se recolectaron datos e información tanto cualitativa como cuantitativa, a través de la observación y las encuestas realizadas, para posteriormente describirla.

2.3. Diseño de la investigación

2.3.1. No experimental

Se la realiza de manera que el investigador no controla o altera las variables independientes, se las observa y se las recopila tal y como se presentan en un entorno natural, para después analizarlos.

En un estudio experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, en este caso las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se puede influir en dichas variables, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández et al., 2014: p.152).

2.4. Tipo de estudio

Con relación al tipo de estudio se utilizará el siguiente:

2.4.1. Aplicada

La investigación aplicada también llamada utilitaria, se plantea problemas concretos que requiera soluciones inmediatas e iguales de específicas, concreta su atención en las posibilidades de llevar a la práctica las teorías generales y destina sus esfuerzos a resolver las necesidades que se plantea la sociedad (Baena, 2017, p.17).

A través de la investigación aplicada se logró conocer la realidad de la compañía de una forma organizada y sistemática, con el fin de solucionar los problemas específicos.

2.4.2. Documental

Se la realiza a través de la recopilación de información relevante y necesaria de distintas de fuentes de investigación, como libros, artículos, y otros materiales con relación al tema de estudio, que sirven como base teórica y permiten profundizar el desarrollo de la investigación.

2.4.3. De campo

Se trata del proceso obtención de información a través de la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias, mediante entrevistas y encuestas, para obtener información más exacta. En este caso el investigador, se introduce en el entorno que estudia, para obtener información directa.

“Las técnicas específicas que se utilizan en la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio” (Baena, 2017, p.70)

2.5. Población y muestra

Según Hernández et al. (2014: p.174) define a la población como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con ciertas especificaciones”.

La población sujeta a investigar son los directivos y socios de la compañía de taxis. Debido a que la población es pequeña, no es necesario utilizar ninguna fórmula para determinar la muestra, por lo tanto, la población comprende todos los integrantes de la compañía de taxi Reina Palla, es decir, los directivos y los siete socios.

Tabla 1-2: Población y muestra

| Personal de la compañía | Número |
|--------------------------------|---------------|
| Presidente | 1 |
| Gerente | 1 |
| Socios | 7 |
| TOTAL | 9 |

Fuente: Compañía de taxis reina Palla COMPALLATRANS S.A

Realizado por: Ordoñez, E 2020

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos de investigación

La investigación está basada en la siguiente metodología, misma que permitió obtener información concreta y oportuna de la organización.

- **Inductivo-deductivo:** El método inductivo consiste en el razonamiento que pasa de la observación de fenómenos a una ley general para todos los fenómenos de un mismo género. Por otra parte, la deducción, empieza por las ideas generales y pasa a los casos particulares y, por tanto, no plantea un problema. Una vez aceptados las definiciones y postulados y demás casos particulares resultan claros y precisos (Baena, 2017, p.34).

La aplicación de este método se ve reflejada en la estructura del marco teórico.

- **Analítico- sintético:** Contribuye a determinar los puntos clave de la investigación e identificar a que áreas críticas dirigir los esfuerzos. La síntesis de la información es indispensable para determinar nuevos criterios y argumentos de la problemática a investigar.

Este método permitió analizar el objeto de estudio detalladamente para conocer las causas y los efectos para luego relacionarlos en una síntesis, que permitió fundamentar de manera correcta la investigación.

2.6.2. Técnicas de investigación

- **Entrevista:** Es una indagación que se realiza a una o varias personas para obtener un testimonio vivido, una opinión o un comentario (Baena, 2017, p.80).

El propósito de la entrevista es obtener respuesta en el lenguaje y perspectiva del entrevistado. La entrevista está dirigida al presidente y al gerente de la compañía de taxi para obtener información real de la situación actual de la empresa.

- **Encuesta:** Es la técnica de investigación que permite recolectar datos, de forma sistemática, relacionados con una muestra de la población.

Con la utilización de esta técnica se logró recoger datos acerca de las opiniones, las necesidades y sugerencias, acerca del sujeto seleccionado como muestra sobre la gestión administrativa y financiera de la compañía. La encuesta fue aplicada a los socios de la compañía.

- **Observación directa:** Mediante la observación directa se obtuvo información de forma inmediata de la situación en la que se encuentra actualmente la compañía, lo que facilita la identificación de los problemas de la organización y sus posibles soluciones.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. *Análisis de la entrevista dirigida al gerente la compañía*

Entrevista dirigida al gerente de la Compañía de Taxi Reina Palla Compallatrans S.A

Nombre: Efraín Espín

1. ¿La misión, visión y valores de la Compañía de Taxis Reina Palla COMPALLATRANS S.A se encuentran claramente definidos?

La compañía no tiene una misión, visión y valores definidos, ya que no se consideró al momento de su constitución.

2. ¿Cuál son los objetivos que tiene la compañía a largo plazo?

El principal objetivo es crecer como compañía mediante el incremento de unidades para prestar un mejor servicio a la comunidad.

3. ¿La compañía cuenta con un organigrama estructural y manual de funciones y estos han sido socializados?

La compañía no cuenta con organigrama definido y un manual de funciones. Las atribuciones y deberes de la administración están basados en la Ley de Compañías y los Estatutos de la Compañía.

4. ¿La compañía cuenta con un manual de control interno?

La compañía no cuenta con un manual de control interno.

5. ¿La parte financiera se encuentra debidamente organizada?

Considero que la parte financiera se encuentra a un nivel medio, se lleva un control de los movimientos de la empresa y la persona encargada de la contabilidad elaborara los estados financieros.

6. ¿Se realiza análisis de los estados financieros de la compañía?

El análisis de los estados financieros se realiza anualmente.

7. ¿Cuál es la situación financiera actual de la compañía?

Considero que la compañía actualmente a pesar de la situación económica del país se encuentra financieramente bien.

8. ¿Cuál cree usted que son las fortalezas y debilidades de la compañía?

Dentro de las fortalezas que posee la empresa se encuentra que las unidades en buen estado y un servicio de calidad. En cuanto a las debilidades están la falta de comunicación y la poca unión entre los socios.

9. ¿Cuál cree usted que son las oportunidades y amenazas?

Dentro de las principales oportunidades esta la diversificación de servicios que puede ofrecer la compañía y en cuanto a las amenazas la falta de control de las autoridades competente en cuanto al taxismo informal.

10. ¿Cree usted que es necesario que la compañía cuente con un modelo de gestión administrativo financiero que facilite la toma de decisiones?

Claro que sí, ya que nos ayudaría y facilitaría la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la compañía.

**3.1.2. Resultados de la encuesta dirigida a los socios de la Compañía de Taxi Reina Palla
COMPALLATRANS S.A**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los socios de la compañía de taxi Reina Palla.

Para llevar a cabo el procesamiento y análisis de los datos se recopiló la información, se realizó la tabulación junto con los gráficos a través del programa Excel y finalmente se procedió a realizar el análisis e interpretación.

1. ¿Conoce la misión y visión de su organización?

Tabla 1-3: Conocimiento de la misión y visión de la compañía

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 0 | 0 |
| No | 7 | 100 |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la compañía de taxi Reina Palla

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

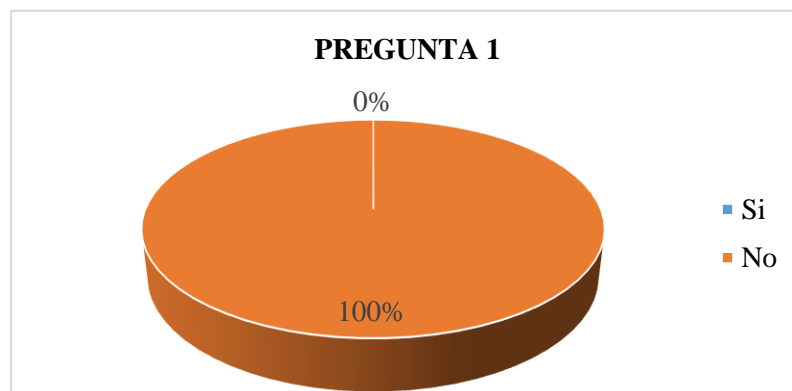


Gráfico 1-3. Conocimiento de la misión y visión de la organización

Fuente: Tabla 1-3

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Análisis e interpretación:

Mediante la encuesta aplicada se conoce que todos los socios son conscientes de que no se encuentra establecida la misión y la visión de la compañía, lo que evidencia que todas las actividades dentro de la compañía se han realizado de manera empírica, por tal razón se hace énfasis en la creación de la misión y la visión, ya que es un eje principal que permite saber hacia dónde quiere direccionarse la organización.

2. ¿Se planifican las actividades que realiza la compañía?

Tabla 2-3: Planeación de actividades en la compañía

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 71 |
| No | 2 | 29 |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la compañía de taxi Reina Palla

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

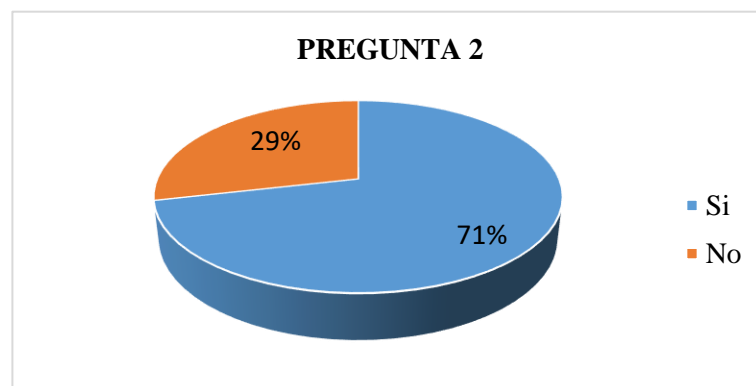


Gráfico 2-3. Planeación de las actividades en la compañía

Fuente: Tabla 2-3

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Análisis e interpretación:

Al aplicar las encuestas se conoció que el 71% de los socios afirma que si se realiza una planificación de las actividades que realiza la compañía, a diferencia de un pequeño porcentaje que afirman que las actividades no se planifican, por lo tanto, se considera que es importante la planificación como elemento fundamental dentro de las organizaciones, para orientar la consecución de objetivos.

3. ¿Existen normas y políticas establecidas que regule las actividades en la compañía?

Tabla 3-3: Normas y políticas establecidas que regulan la actividad de la compañía

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 7 | 100 |
| No | 0 | 0 |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la compañía de taxi Reina Palla

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

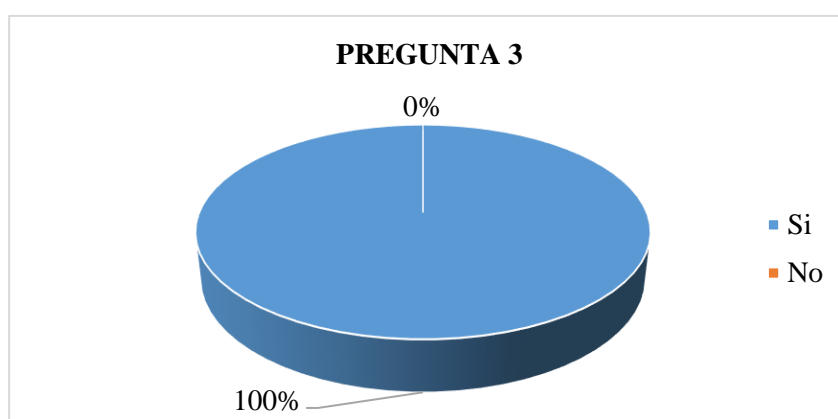


Gráfico 3-3. Normas y políticas establecidas que regulan las actividades de la compañía

Fuente: Tabla 3-3

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Análisis e interpretación:

El 100% de los socios afirman que existen normas y políticas establecidas que regulan las actividades de la compañía, lo que evidencia que se rigen a normas y políticas establecidas en el estatuto de la compañía, para su buen funcionamiento. Además de las disposiciones formales emitidas por los organismos de control.

4. ¿Existe un organigrama y manual de funciones de la compañía?

Tabla 4-3: Existencia de un organigrama en la compañía

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 3 | 43 |
| No | 4 | 57 |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la compañía de taxi Reina Palla

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

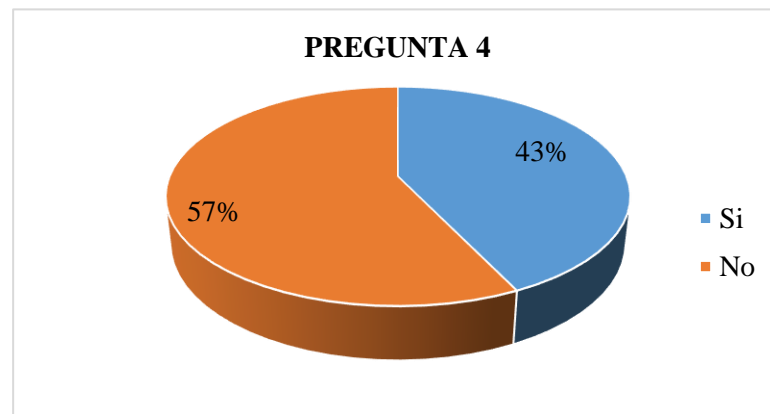


Gráfico 4-3. Existencia de un organigrama en la compañía

Fuente: Tabla 4-3

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Análisis e interpretación:

Según las encuestas realizadas el 57 % de los socios afirma que existe no existe un organigrama y por ende manual de funciones en la compañía, frente a un 43% que manifiesta que, si existe, esto se debe a que la compañía está encaminada hacia el establecimiento de estos parámetros a través del modelo de estatuto de constitución, donde se establecen las funciones que deben cumplir los directivos de la organización. Sin embargo, es necesario que la compañía cuente con estos puntos dentro de su modelo organizacional.

5. ¿Conoce usted la gestión administrativa y financiera que se desarrolla en la compañía?

Tabla 5-3: Gestión administrativa y financiera en la compañía

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 71 |
| No | 2 | 29 |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la compañía de taxi Reina Palla

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

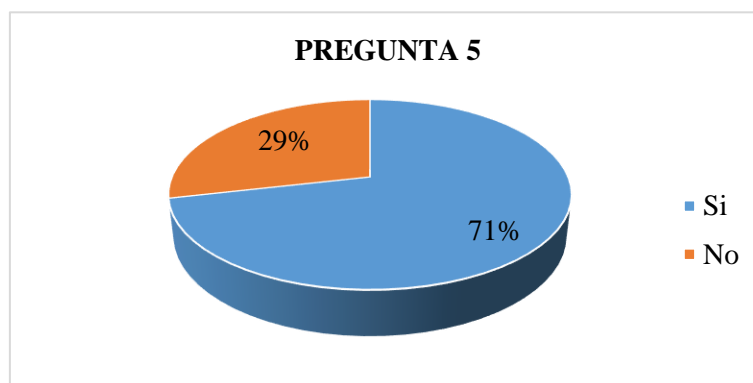


Gráfico 5-3. Gestión administrativa y financiera en la compañía

Fuente: Tabla 5-3

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Análisis e interpretación de resultados:

El 71% de los socios encuestados afirma que conoce la gestión administrativa que realizan los directivos en la compañía, a diferencia del 29% que la desconoce, lo que evidencia que la comunicación de los directivos con un pequeño porcentaje de los socios es débil, es importante que todos los socios estén bien informados sobre la situación administrativa y financiera actual, por la que atraviesa la organización.

6. ¿Cómo califica la gestión administrativa y financiera realizada por los directivos de la compañía?

Tabla 6-3. Nivel de satisfacción con la gestión administrativa y financiera

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|-------------|
| Muy satisfactoria | 0 | 0 |
| Satisfactoria | 1 | 14 |
| Normal | 6 | 86 |
| Poca satisfactoria | 0 | 0 |
| Nada satisfactoria | 0 | 0 |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la compañía de taxi Reina Palla

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

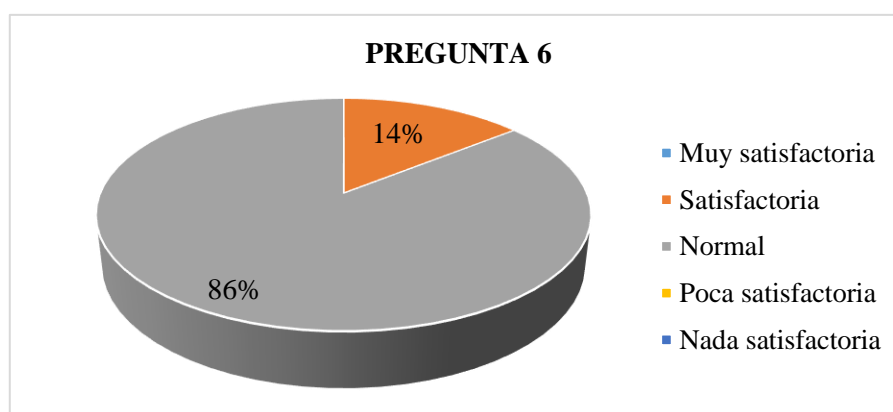


Gráfico 6-3. Nivel de satisfacción con la gestión administrativa y financiera

Fuente: Tabla 6-3

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Análisis e interpretación:

Al aplicar las encuestas se puede conocer que el 86% de los socios considera que la gestión administrativa y financiera realizada por los directivos es normal, frente a un 14% que se encuentra satisfecho. Se puede evidenciar una debilidad en cuanto a experiencia y conocimientos en gestión administrativa y financiera, y por lo tanto una organización interna deficiente.

7. Señale las debilidades que usted ha evidenciado dentro de la compañía de taxis

Tabla 7-3. Debilidades de la compañía

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|-------------|
| Falta de comunicación entre socios y directivos | 2 | 29 |
| Falta de planeación | 4 | 57 |
| Deficiente atención al cliente | 0 | 0 |
| Publicidad deficiente | 0 | 0 |
| Otra (Falta de coordinación con las autoridades) | 1 | 14 |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la compañía de taxi Reina Palla

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

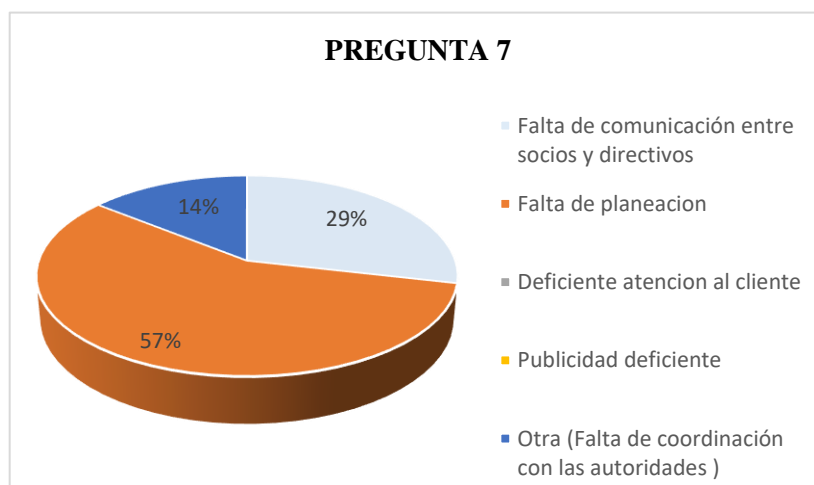


Gráfico 7-3. Debilidades de la compañía

Fuente: Tabla 7-3

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Análisis e interpretación:

Según las encuestas realizadas el 57% de los socios afirma que su mayor punto débil es la falta de planeación, seguido de la falta de comunicación entre socios y directivos, pues no conocen la gestión administrativa y financiera que realizan los directivos y por lo tanto, aspectos importantes de la situación actual de la compañía. Otra debilidad que se manifestó fue la falta de coordinación con las autoridades competentes para frenar la informalidad.

8. ¿Cuál de las siguientes alternativas considera usted como fortaleza para la compañía de taxis Reina Palla?

Tabla 8-3. Fortalezas de la compañía

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| Unidades modernas | 0 | 0 |
| Calidad en el servicio | 6 | 86 |
| Capacitación a los socios | 1 | 14 |
| Ubicación estratégica | 0 | 0 |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la compañía de taxi Reina Palla

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

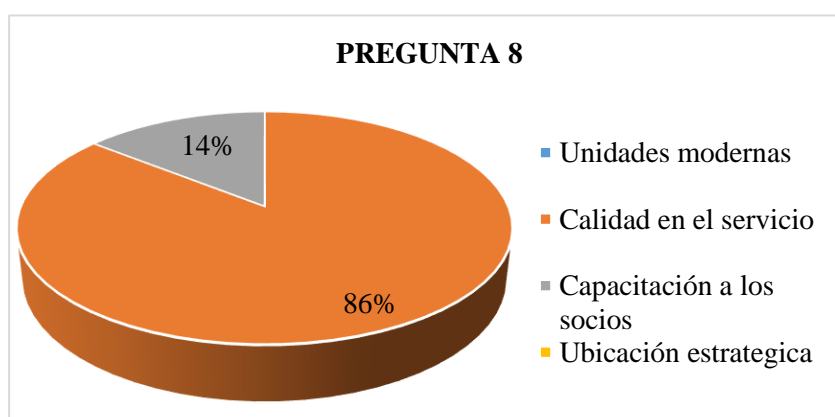


Gráfico 8-3. Fortalezas de la compañía

Fuente: Tabla 8-3

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Análisis e interpretación:

Mediante la encuesta aplicada la mayoría de los socios afirma que su mayor fortaleza es la calidad en el servicio puesto que, se han tomado las medidas necesarias para brindar un servicio rápido y seguro. Otra de las fortalezas mencionadas es la capacitación a los socios para satisfacer las demandas futuras. Es importante destacar que el servicio de calidad es fundamental para que la compañía se posicione en el mercado.

9. ¿Qué aspectos considera usted que se debería mejorar en la compañía?

Tabla 9-3. Aspectos por mejorar en la compañía

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|-------------|
| Gestión administrativa y financiera | 5 | 72 |
| Sistemas de comunicación e información | 1 | 14 |
| Toma de decisiones | 1 | 14 |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la compañía de taxi Reina Palla

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

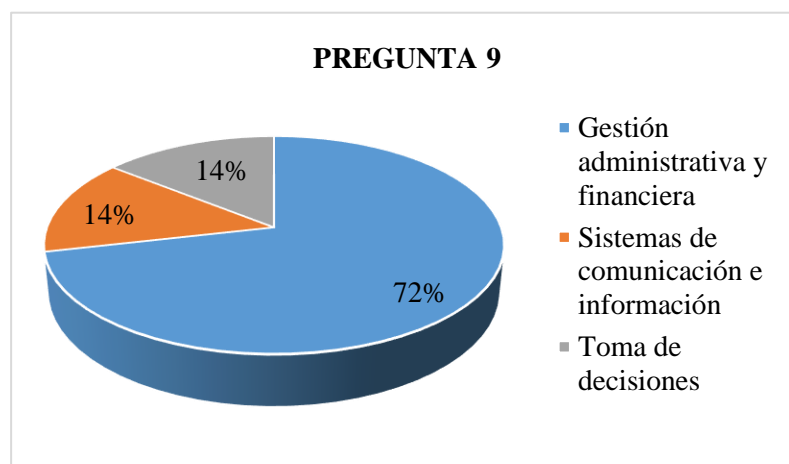


Gráfico 9-3. Aspectos por mejorar en la compañía

Fuente: Tabla 9-3

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Análisis e interpretación:

En lo referente a los aspectos que la compañía debería mejorar el 72% de los socios manifiesta que la gestión administrativa y financiera es la parte débil de la compañía, la cual se debe mejorar, como se mencionó en un punto anterior, debido a la falta de experiencia y conocimiento en gestión administrativa y financiera. En cuanto a los sistemas de comunicación e información y la toma de decisiones, los socios consideran que se pueden mejorar para el óptimo funcionamiento de la compañía.

10. ¿Considera usted que un modelo de gestión administrativo financiero mejoraría la toma de decisiones de la compañía?

Tabla 10-3. Modelo de gestión administrativo y financieros para la toma de decisiones

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 6 | 86 |
| No | 1 | 14 |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la compañía de taxi Reina Palla

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

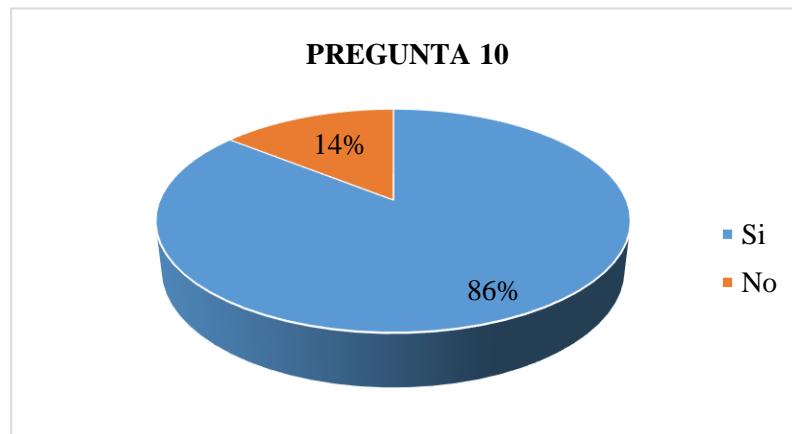


Gráfico 10-3. Aceptación para el diseño del del modelo de gestión

Fuente: Tabla 10-3

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Análisis e interpretación:

Del 100% de los socios encuestados, el 86% considera que un modelo de gestión administrativo financiero ayuda a mejorar la toma de decisiones, consecuentemente mejorar las condiciones actuales de la compañía puesto que, es muy importante contar con herramientas que encaminen al cumplimiento de los objetivos establecidos. Por tal motivo es factible el diseño del modelo de gestión para la mejora continua de la compañía.

3.2. Discusión de resultados

En la entrevista realizada al presidente y gerente de la Compañía de Taxis Reina Palla se obtuvo como resultado que la compañía no cuenta con filosofía organizacional, es decir, no tiene misión, visión y valores, lo cual es fundamental para el logro de las metas propuestas. De igual manera la compañía no cuenta con un organigrama estructural y un organigrama funcional, sin embargo, las funciones de los directivos se encuentran establecidos en los estatutos de constitución de la compañía. En cuanto a la toma de decisiones se menciona que se realiza mediante reunión y con la participación de todos los socios. Respecto a las fortalezas y debilidades de la compañía se encuentran las unidades que están en buen estado, por ende, el servicio que brindad a la ciudadanía es competente y oportuno. En lo referente a la debilidad se manifestó que la comunicación entre socios es deficiente lo que a largo plazo puede generar desorganización interna.

En cuanto a la situación financiera de la empresa el gerente manifestó que se encuentra bien y que se realiza el análisis de los estados financieros una vez al año.

A criterio de los directivos están totalmente de acuerdo con el diseño de un modelo de gestión administrativo financiero que les facilite la toma de decisiones y a su vez se una guía para la mejora continua de la compañía.

En los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los socios de la compañía, se ha determinado que desconocen la misión, visión y valores de la compañía, de igual manera el 57% (4 socios) manifiestan que no existe un organigrama de la estructura actual de la organización. También se determinó que el 100% de los socios conocen las normas y políticas que rigen para el buen funcionamiento de la compañía, y que se rigen a las disposiciones emitidas por los organismos de control.

En lo referente a las limitaciones de la organización se encuentra la falta de planeación y la comunicación entre socios, esto se ve reflejado en el nivel de satisfacción de los socios con la gestión administrativa y financiera que realizan los directivos, ya que el 86% (6 socios) la consideran normal y 14% (1 socio) la califica de satisfactoria. Además, considera que la gestión administrativa y financiera es un punto, que se debe mejorar para el buen funcionamiento de la compañía.

Finamente, 7 de los socios consideran que la Compañía de Taxi Reina Palla debería contar con un modelo de gestión, que encamine la toma de decisiones y desarrollo de la organización.

3.3. Propuesta

3.3.1. Tema

Diseño de un modelo de gestión administrativo financiero para la compañía Reina Palla Compallatrans S.A, en el cantón Pallatanga.

3.3.2. Contenido de la propuesta

Se plantea una estructura basada en las necesidades de la compañía, mediante el diseño organizacional y el análisis de los estados financieros, con el fin de establecer soluciones a los problemas internos de la organización, que limitan su desarrollo y cumplimientos de objetivos propuestos. Para lo cual se consideró diferentes criterios de autores sobre la gestión administrativa y financiera.

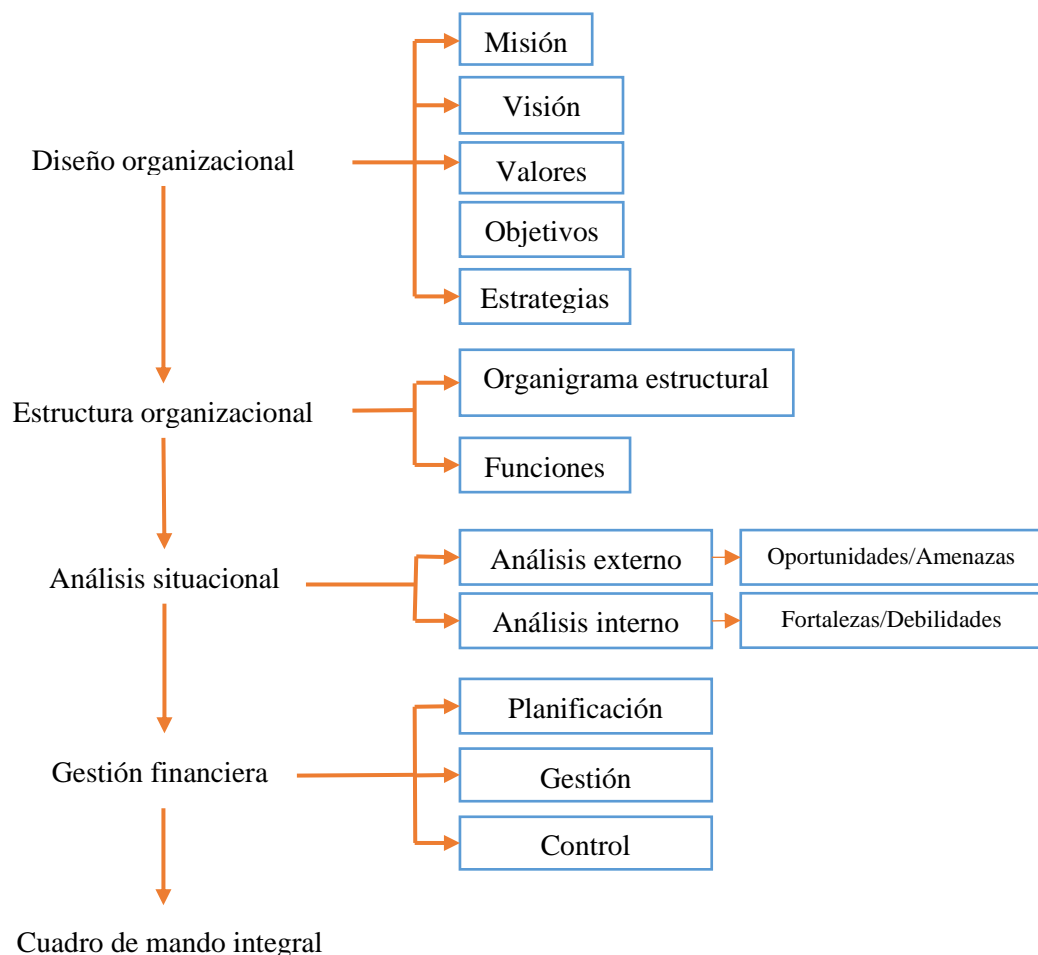


Gráfico 11-3. Esquema del modelo de gestión administrativo financiero

Realizado por: Ordoñez, E. 2020

3.3.3. *Identificación de la empresa*

La compañía de Taxi Reina Palla Compallatrans S.A se encuentra domiciliada en el cantón Pallatanga y opera en la modalidad de taxi convencional.

Tabla 11-3. Perfil de la compañía

| | |
|---------------------|---|
| NOMBRE | COMPAÑÍA DETAXI REINA PALLA COMPALLATRANS S. A |
| PROVINCIA | CHIMBORAZO |
| CIUDAD | Pallatanga |
| DIRECCIÓN | 24 de Mayo y García Moreno |
| N° DE RUC | 0691753808001 |
| N° DE SOCIOS | 7 |
| PRESIDENTE | Sr. Christian Gracia Rojas |
| GERENTE | Sr. Efraín Espín Hernández |

Fuente: Compañía de Taxi Reina Palla

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

3.3.3.1. *Constitución y estado legal*

La compañía está constituida legalmente y con concesión de permiso de operación otorgado mediante Resolución No.003-GADMP-UTMTTTSV para la prestación de servicio de transporte personal en la modalidad de taxi convencional, dentro del ámbito intercantonal en Pallatanga, sujetándose a las disposiciones de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, sus reglamentos y disposiciones que emitan los organismos competentes. Cuenta con un selecto grupo de personal afiliado, que cuentan con vehículo propio para brindar el servicio.

3.3.4. *Diseño organizacional*

La propuesta del diseño organizacional se enfoca en el de los elementos del proceso administrativo con el fin de brindar a la compañía una guía para alcanzar los objetivos propuestos y así obtener los resultados deseados. Inicialmente se parte del desarrollo de la misión, visión, valores, políticas y objetivos, como punto de partida para el desarrollo de estrategias que ayuden al crecimiento organizacional.

3.3.4.1. Propuesta de misión

Para definir la misión de la organización se lo realizara en base a los siguientes criterios adaptados a la organización:

Tabla 12-3. Diseño de la Misión

| | |
|---------------------------------------|--|
| ¿Qué hace la organización? | Servicio de transporte en la modalidad de taxi convencional y encomiendas. |
| ¿Cómo lo hace? | Compromiso y amabilidad |
| ¿Con cuáles criterios se rige? | Servicio de calidad y seguridad |
| ¿Para qué lo hace? | Satisfacción al cliente |
| ¿Con qué lo hace? | Unidades en buen estado y personal capacitado |

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Misión

“Satisfacer los requerimientos de movilización de la ciudadanía con rapidez, seguridad y comodidad a través de la aplicación de estándares de calidad, con unidades modernas y conductores profesionales”.

3.3.4.2. Visión propuesta

Tabla 13-3. Diseño de la visión

| | |
|--|--|
| ¿Qué queremos ser? | La compañía de taxi líder en el mercado. |
| ¿Cuáles son las metas? | Ser reconocida por nuestra eficiencia y eficacia |
| ¿Cuál es el ámbito de mercado? | Cantón Pallatanga |
| ¿Cuáles son los valores y actitudes claves? | Confiable y amabilidad |
| ¿Qué queremos que nos distinga? | Puntualidad y respeto |

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Visión

“Ser reconocida como la compañía operadora de taxi líder y más confiable dentro y fuera del cantón Pallatanga, brindando un servicio eficaz y eficiente con total seguridad”.

3.3.4.3. Valores corporativos propuestos

Para la Compañía de Taxi Reina Palla los valores y principios que guiarán la conducta individual e institucional para el cumplimiento de la misión y objetivos propuestos se definen a continuación:

- Respeto. – Valor fundamental en la organización para la convivencia y trato cordial con los socios y clientes, manteniendo un espacio que favorezca al dialogo y la participación, todas las opiniones y sugerencias serán valoradas.
- Puntualidad. – Basados en la atención inmediata para satisfacer las expectativas de los clientes, anticipándonos a sus requerimientos con agilidad.
- Honestidad. – Actuar de manera correcta y transparente, donde prime la sinceridad y la conducta confiable en la práctica de las funciones asignadas.
- Compromiso. – Es vital para la organización ejercer el compromiso con las actividades que se deben realizar con los clientes, como con las responsabilidades asignadas para el éxito de la compañía.
- Trabajo en equipo. – A través de un ambiente de confianza compartir iniciativas, conocimientos y esfuerzos para desarrollar estrategias en conjunto, que permitan cumplir con éxito lo planeado.
- Servicio. – Es responsabilidad de los miembros de la organización brindar una atención integral en caminata a la satisfacción de los clientes y cumplimiento de sus expectativas. Servicio oportuno y garantizado.

3.3.4.4. Políticas propuestas

Las políticas institucionales tienen una gran importancia en la administración, tienen por objeto proporcionar una guía para las actividades diarias y norman las acciones en la organización.

Políticas generales

- Es deber de todos los socios y colaboradores de la compañía llevar un trato basado en principios y valores corporativos.
- Promover un ambiente de trabajo acogedor, un trato cordial y mantener las unidades en buen estado.
- Se deberá cumplir con las disposiciones del reglamento institucional y demás normas vigentes establecidas, para el buen funcionamiento de la compañía,
- Comunicar de manera oportuna toda la información relacionada con la compañía.

- La compañía deberá mantener la documentación correspondiente de los socios y vehículos.

Políticas de servicio y atención al cliente

- El servicio de atención al cliente será oportuno y de calidad, sustentado en la seguridad y puntualidad.
- Satisfacer las necesidades de servicio de transporte en todo el cantón, los siete días de la semana.
- Es obligación cumplir con las solicitudes de carreras aceptadas y dirigirse a la dirección acordada con el cliente.
- El número máximo de pasajeros permitidos es de cuatro personas.
- Mantener en buen estado la presentación del vehículo.
- Recibir, canalizar y diligenciar los reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones que los usuarios tengan hacia la compañía de taxi Reina Palla.
- Todas las unidades de taxi deberán contar con los protocolos de bioseguridad y operatividad, para garantizar el bienestar de los conductores y usuarios.
- Todas las unidades deberán aplicar el protocolo de limpieza y desinfección al final del turno.
- Cumplir con todos los protocolos y estándares de atención dispuestos.
- Se evaluará la satisfacción de los usuarios y la efectividad del servicio brindado.

3.3.4.5. Objetivos propuestos

Objetivo institucional

Posicionar el servicio de la compañía de taxi Reina Palla, en el cantón Pallatanga garantizando calidad y buen trato a los usuarios, a través del mejoramiento continuo.

Objetivos específicos

- Fortalecer la imagen corporativa de la compañía en el mercado local.
- Mejorar el nivel de eficiencia del servicio de transporte de taxi que se brinda, en el cantón Pallatanga.
- Desarrollar un mejoramiento continuo de los procesos administrativo y financieros de la compañía hasta 2022.
- Garantizar la seguridad del cliente mediante la implementación de tecnología adecuada.

- Fortalecer las competencias y habilidades de los socios a través de capacitación y motivación.
- Identificar las necesidades del cliente para incorporar servicios adicionales.
- Desarrollar la cultura organizacional que promueva el bienestar personal y profesional.

3.3.4.6. Estrategias propuestas

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos se plantean las siguientes estrategias:

- Determinar los elementos básicos de la imagen corporativa que den a conocer la empresa y atraer clientes, a fin de posicionar la participación de la compañía en el mercado e incrementar la competitividad.
- Mediante el uso de la tecnología mejorar el proceso del servicio para cumplir con la exigencias y requerimientos de los usuarios.
- Establecer y planificar las actividades a desarrollar en la compañía para el beneficio de una administración adecuada.
- Mejorar la calidad de tecnología con la que cuenta la compañía, con la integración de sistemas de vigilancia y seguridad en las unidades, y a través de gestiones con la ANT para garantizar un viaje seguro, acorde a las exigencias actuales.
- Diseñar un plan de capacitación basado en los requerimientos y de acuerdo a las funciones que desempeñan los socios dentro de la compañía.
- Diversificar los servicios a medida de las necesidades de los clientes, para brindar un servicio personalizado y garantizar que tendrán transporte cuando lo necesiten.
- Diseño y sociabilización de los valores, políticas y fortalecimiento del compromiso de los socios con la compañía.

3.3.4.7. Plan de acción

Tabla 14-3. Plan de acción

| OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | TIEMPO | RESPONSABLE |
|--|--|---|---------|---|
| Fortalecer la imagen corporativa de la compañía en el mercado local. | Determinar los elementos básicos de la imagen corporativa que den a conocer la empresa y atraer clientes, a fin de posicionar la participación de la compañía en el mercado e incrementar la competitividad. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el eslogan de la compañía y sitio web. • Establecer estrategias de posicionamiento • Crear tarjetas de negocio • Creación de papelería con la imagen la compañía. | 6 meses | <ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Socios |
| Mejorar el nivel de eficiencia de servicio de transporte que taxi que se brinda, en del cantón Pallatanga. | Mediante el uso de la tecnología mejorar el proceso del servicio para cumplir con la exigencias y requerimientos de los usuarios. | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los socios en atención y servicio al cliente. • Implementar una línea de contacto permanente para los usuarios. • Incursionar en apps móviles para brindar el servicio. | 1 año | <ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Socios |

| OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | TIEMPO | RESPONSABLE |
|--|--|---|----------------|---|
| Desarrollar un mejoramiento continuo de los procesos administrativo y financieros de la compañía hasta 2022. | Establecer y planificar las actividades a desarrollar en la compañía para el beneficio de una administración adecuada. | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la agenda de trabajo. • Definir normas y requisitos para las funciones directivas. | Un año | <ul style="list-style-type: none"> • Directivos |
| Garantizar la seguridad del cliente mediante la implementación de tecnología de rastreo satelital. | Mejorar la calidad de tecnología con la que cuenta la compañía con la integración de sistemas de vigilancia y seguridad en las unidades. | <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en el mejoramiento de la tecnología de rastreo satelital y seguridad de la unidad. • Formar en materia de protección y seguridad, y sensibilizar a los conductores. | Un año | <ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Socios |
| Fortalecer las competencias y habilidades de los socios a través de capacitación y motivación. | Diseñar un plan de capacitación basado en los requerimientos y de acuerdo a las funciones que desempeñan los socios dentro de la compañía. | <ul style="list-style-type: none"> • Definición de los temas a tratar para las capacitaciones. • Diseño del cronograma de actividades. • Asistencia a los talleres de capacitación. | Una vez al año | Directivos Socios |

| OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | TIEMPO | RESPONSABLE |
|---|--|---|------------|---|
| Identificar las necesidades del cliente para incorporar servicios adicionales. | Diversificar los servicios a medida de las necesidades de los clientes para brindar un servicio personalizado y garantizar que tendrán transporte cuando lo necesiten. | <ul style="list-style-type: none"> • Extender los horarios de servicio. • Convenios con instituciones para transporte de personal. • Ofrecer servicios de publicidad rodante. | Permanente | <ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Socios |
| Desarrollar la cultura organizacional que promueva el bienestar personal y profesional. | Diseño y sociabilización de los valores, políticas y fortalecimiento del compromiso de los socios con la compañía. | <ul style="list-style-type: none"> • Socializar los valores y políticas de la compañía. • Definir propósitos. • Promover la participación activa de los socios en la toma de decisiones. | Tres meses | <ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Socios |

Realizado por: Ordoñez, E 2021

Tabla 15-3. Presupuesto

| DESCRIPCIÓN | Cantidad | Valor unitario | Total |
|---|----------|----------------|-------------|
| Fortalecimiento de la imagen corporativa | | | |
| Desarrollo de la página web | 1 | \$ 150,00 | \$ 150,00 |
| Tarjetas de negocio | 400 | \$ 0,05 | \$ 24,00 |
| Adquisición de equipos tecnológicos | | | |
| GPS rastreo y control satelital | 7 | \$ 240,00 | \$ 1.680,00 |
| Suministros de oficina | | | |

| | | | |
|--|----------|----------|--------------------|
| Carpetas | 7 | \$ 2,80 | \$ 19,60 |
| Caja de esferos | 2 | \$ 8,50 | \$ 17,00 |
| Papelería personalizada | 100 | \$ 0,33 | \$ 33,00 |
| Talleres de capacitación y motivación | | | |
| Facilitador | 30 horas | \$ 15,00 | \$ 450,00 |
| TOTAL | | | \$ 2.366,00 |

Fuente: Plan de acción

Realizado por: Ordoñez, E 2021

3.3.4.8. Estructura organizacional y funcional de la propuesta

En la actualidad la compañía no posee una estructura organizacional formal que establezca los niveles de autoridad, se ha considerado necesario definir un organigrama acorde a las necesidades de la organización, que permita fortalecer la gestión administrativa.

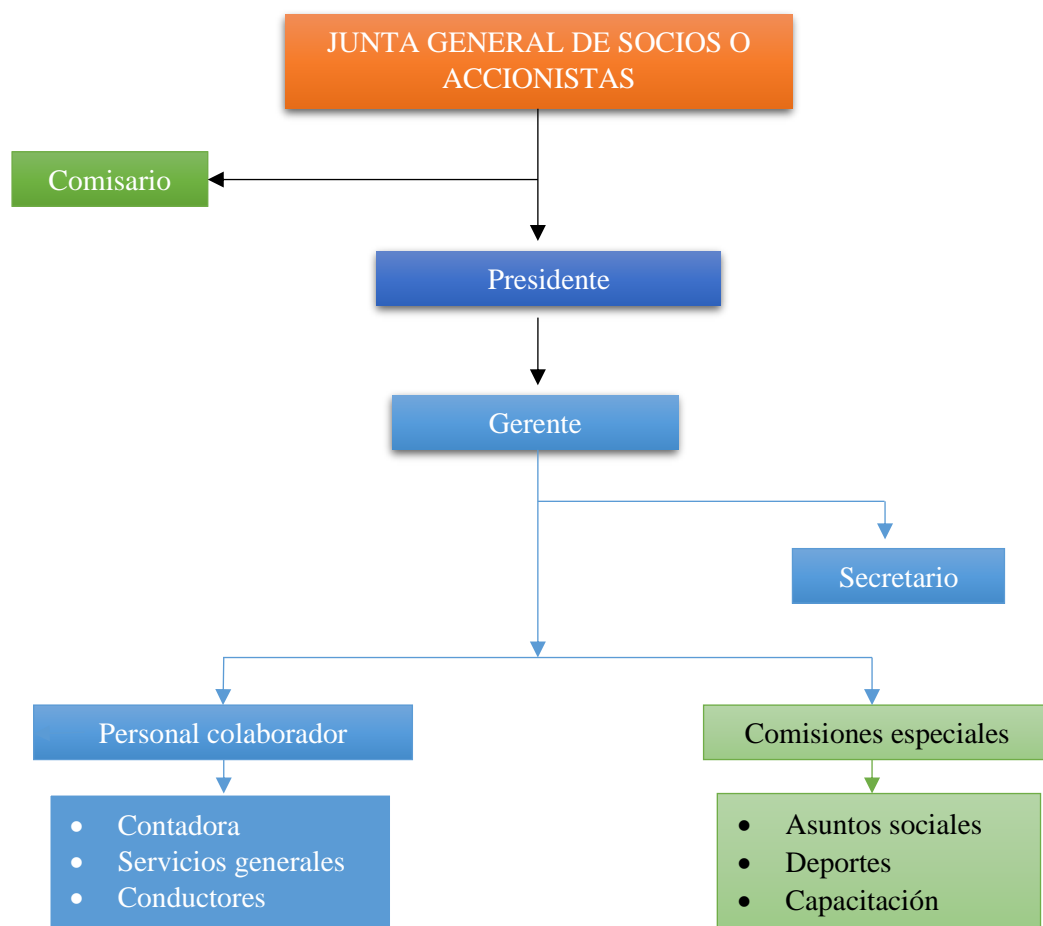


Gráfico 12-3. Organigrama estructural propuesto para la compañía de taxi “Reina Palla”

Fuente: Compañía de taxi “Reina Palla”

Realizado por: Ordoñez, E. 2020

ORGÁNICO FUNCIONAL

Las funciones propuestas para el personal de la Compañía de Taxi “Reina Palla” son las siguientes:

Tabla 16-3. Manual de funciones Junta General de Accionistas

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|---|---|
| Nombre del Cargo: Junta General de Accionistas | |
| DESCRIPCIÓN | La Junta General de Accionistas es el órgano principal de la compañía y está formada por todos los accionistas, tiene el poder para la toma de decisiones que estime convenientes en beneficio de la compañía. Las decisiones que tome serán respetadas por todos los socios. |
| ATRIBUCIONES Y DEBERES | |
| <p>a) Designar y remover con causa justa al Presidente, al Gerente General, al Comisario Principal.</p> <p>b) Nombrar al auditor interno y externo cuando existe obligación legal.</p> <p>c) Conocer y resolver todos los informes relativos a los balances, reparto de utilidades, formación de reservas.</p> <p>d) Resolver sobre el aumento o disminución del capital, prórroga del plazo, disolución anticipada, cambio de domicilio, objeto social y demás reformas al estatuto, de conformidad con la Ley de compañías,</p> <p>e) Conocer y aprobar el plan de trabajo y el presupuesto anual de la compañía</p> <p>f) Fijar las retribuciones que percibirán el presidente y Gerente General.</p> <p>g) Resolver acerca de la disolución y la liquidación de la compañía.</p> <p>h) Autorizar al Gerente General el otorgamiento de poderes generales, de conformidad, de conformidad con la ley.</p> <p>i) Autorizar la transferencia, adquisición, enajenación y gravamen en total o parcial de ellos.</p> <p>j) Aprobar, discutir, modificar y reformar el estatuto social y los reglamentos internos de la compañía.</p> <p>k) Autorizar al Gerente General el otorgamiento de poderes, conforme la Ley.</p> <p>l) Conocer y resolver sobre los informes presentados por el gerente general.</p> | |

Fuente: Basado en los estatutos de constitución de la compañía “Reina Palla”

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Tabla 17-3. Manual de funciones Comisario

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|--|--|
| Nombre del Cargo: Comisario | |
| DESCRIPCIÓN | <p>De acuerdo con la Ley de Compañías en su art.274 los comisarios, socios o no, nombrados en el contrato de constitución de la compañía tienen derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la compañía.</p> <p>La junta general de accionista nombrara un comisario principal, quien cumplirá sus funciones hasta que sea legalmente reemplazado.</p> |
| ATRIBUCIONES Y DEBERES | |
| <ul style="list-style-type: none">a) Fiscalizar la administración de la compañíab) Revisar y examinar en cualquier momento los libros de contabilidad y papeles de la compañía.c) Revisar los estados financieros de la compañía y presentar a la Junta General de Accionistas un informe debidamente fundamentado sobre los mismos.d) Emitir su informe favorable o desfavorable sobre los balances económicos.e) Ejercer control y vigilancia en cualquier momento sobre las operaciones de la compañía.f) Solicitar informes a los administradores.g) Proponer la remoción, debidamente sustentada y motivada, de administradores.h) Informar oportunamente sobre las observaciones que se formulen y fueran notificadas por los organismos de control.i) Informar a la junta general sobre los posibles riesgos que puedan perjudicar a la compañía.j) Elevar informes sobre las faltas e incumplimiento por parte de los socios.k) Sesionar cuando el caso lo requiera.l) Acatar las disposiciones y responsabilidades del cargo.m) Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno.n) Cumplir con los demás deberes y derechos establecidos en la ley de compañías. | |

Fuente: Basado en los estatutos de constitución de la compañía “Reina Palla”

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Tabla 18-3. Manual de funciones Presidente

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|---|--|
| Nombre del Cargo: Presidente | |
| Reporta a: Junta General de Accionistas | |
| DESCRIPCIÓN | El Presidente de la compañía será elegido por la Junta General de Accionistas, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto de la compañía. Puede ser reelegido indefinidamente y, podrá tener o no la calidad de accionista. |
| ATRIBUCIONES Y DEBERES | |
| <p>a) Convocar, presidir y orientar las sesiones de la Junta General de accionistas.</p> <p>b) Presidir las reuniones de la Junta General y de Accionistas a las que asista y suscribir, con el secretario, las actas respectivas.</p> <p>c) Sesionar ordinaria y extraordinariamente cuando existan puntos relevantes a tratar.</p> <p>d) Suscribir con el gerente los certificados provisionales o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas, así como las actas de las sesiones de la Junta General, previa autorización de los órganos competentes.</p> <p>e) Planificar y evaluar el funcionamiento de la compañía.</p> <p>f) Autorizar y firmar conjuntamente con el Gerente General, y previa autorización de los accionistas, la escritura pública de compra, enajenación o limitación de dominio de los bienes inmuebles, y los contratos que limite el dominio de los bienes inmuebles, y los contratos que limite el dominio de los bienes muebles de la compañía.</p> <p>g) Presentar anualmente a la Junta General y a los Accionistas un informe sobre sus labores.</p> <p>h) Realizar la toma de decisiones mediante reuniones con los accionistas.</p> <p>i) Resolver problemas pertinentes a las actividades de la compañía.</p> <p>j) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones la Junta General.</p> | |

Fuente: Basado en los estatutos de constitución de la compañía “Reina Palla”

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Tabla 19-3. Manual de funciones Gerente General

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|--|---|
| Nombre del Cargo: Gerente General | |
| Reporta a: Presidente | |
| DESCRIPCIÓN | Será elegido por la Junta General de Accionistas y ejercerá el cargo de representante legal, judicial y extrajudicial de la compañía. Además, será responsable de la gestión y administración de la compañía. |
| ATRIBUCIONES Y DEBERES | |
| <p>a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía de conformidad con la Ley.</p> <p>b) Cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y los acuerdos legítimos de la Junta General.</p> <p>c) Dirigir la gestión administrativa y financiera de la compañía.</p> <p>d) Gestionar, planificar, coordinar y controlar las actividades de la compañía.</p> <p>e) Realizar inversiones, adquisiciones y negociaciones, hasta por el monto que este autorizado por la Junta General de Accionistas.</p> <p>f) Contratar a los empleados y fijar sus remuneraciones.</p> <p>g) Cuidar que se lleven de acuerdo con las Ley, los libros de contabilidad, el de acciones y accionistas, y las actas de la Junta General de Accionistas.</p> <p>h) Informar de su gestión a la Junta General.</p> <p>i) Presentar cuentas y estados financieros para su aprobación a la Junta General de Accionistas.</p> <p>j) Proponer políticas, reglamentos, y procedimientos a la Junta General para el buen funcionamiento de la compañía.</p> <p>k) Suministrar información requerida por lo accionistas y organismos de control.</p> <p>l) Proporcionar a la contadora los comprobantes de ingreso y egresos debidamente legalizados.</p> <p>m) Ejercer y cumplir con las demás atribuciones, deberes y responsabilidad que establece la Ley y los reglamentos de la compañía.</p> | |

Fuente: Basado en los estatutos de constitución de la compañía “Reina Palla”

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Tabla 20-3. Manual de funciones Comisiones especiales

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|--|---|
| Nombre del Cargo: Comisiones Especiales | |
| Reporta a: Gerente | |
| DESCRIPCIÓN | Son de carácter transitorias y estarán conformadas por los socios de la compañía y se designarán vocales, con la finalidad de mantener una mejor organización. Podrán ser nombradas por la Junta General de Accionistas y ejercerán sus funciones en caso de ser necesario, para apoyar la gestión y administración de la compañía en aspectos específicos. |
| ATRIBUCIONES Y DEBERES | |
| <ul style="list-style-type: none">a) Desempeñar los deberes que le asigne la Junta General de Accionistas.b) Contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía.c) Planificar y ejecutar las actividades que se les asigne.d) Participar en la elaboración del plan de trabajo anual.e) Introducir a los socios sobre sus obligaciones y derechos.f) Fomentar y difundir los valores y principios de la compañía.g) Velar por el aspecto social de la compañía.h) Organizar actividades entre los accionistas o de carácter interinstitucional para fortalecer el trabajo en equipo.i) Gestionar ayuda para los socios, según lo estipulado.j) Sesionar cuando sea necesario, previa autorización de los directivos.k) Elaborar informes de su gestión para presentar a la Junta General.l) Realizar con responsabilidad todas las actividades antes mencionadasm) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos resoluciones correspondientes a su área. | |

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Tabla 21-3. Manual de funciones Secretario

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|--|--|
| Nombre del Cargo: Secretario | |
| Reporta a: Gerente | |
| DESCRIPCIÓN | El Secretario General es responsable de llevar al día las actas de la junta general, y la documentación perteneciente a la compañía. Será designado por la Junta General de Accionistas. |
| ATRIBUCIONES Y DEBERES | |
| <p>a) Desempeñar y respetar los deberes que le asigne la Junta General de Accionistas y/o directorio.</p> <p>b) Registrar y elaborar el libro de actas de todas las cesiones de la Junta General de Accionistas.</p> <p>c) Llevar registro de las resoluciones tomadas por la Junta General de Accionistas, vigilancia o comisiones.</p> <p>d) Llevar un registro de la asistencia de los socios a las reuniones convocadas.</p> <p>e) Recibir las solicitudes de los socios.</p> <p>f) Notificar las resoluciones tomadas por la administración a quien corresponda.</p> <p>g) Llevar y conservar ordenadamente el archivo de la compañía.</p> <p>h) Certificar los documentos de la compañía.</p> <p>i) Hacer certificaciones cuando los accionistas lo soliciten.</p> <p>j) Suscribir las actas de la Junta General.</p> <p>k) Receptar, registrar y distribuir información relevante de la compañía, previo requerimiento de los directivos.</p> <p>l) Recibir y comunicar asuntos a tratar sobre la compañía.</p> <p>m) Cumplir las comisiones y cargos que la junta general le asigne.</p> | |

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

3.3.4.9. Mapa de Procesos

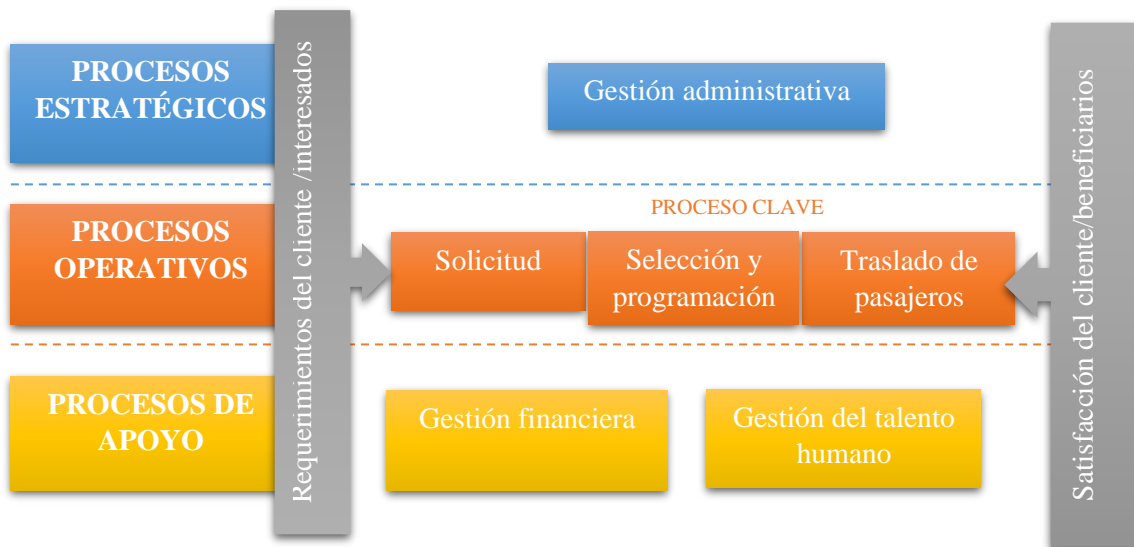


Figura 1-3. Mapa de procesos

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

- **Descripción de procesos**

El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional, en el cual se visualizan los procesos que lo componen y la relación entre ellos, con el fin de hacer más eficiente la toma de decisiones. Para la elaboración del mapa de proceso, los diferentes procesos de la compañía fueron agrupados en tres niveles principales, los cuales son: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

Para la propuesta de estructuración de procesos para la compañía de taxi Reina Palla se ha considerado las principales actividades de los directivos y el giro del negocio.

A continuación, se definen los procesos principales:

- Proceso de convocatoria a junta de socios
- Proceso de Servicio
- Proceso de recaudación de aportes

Flujogramas

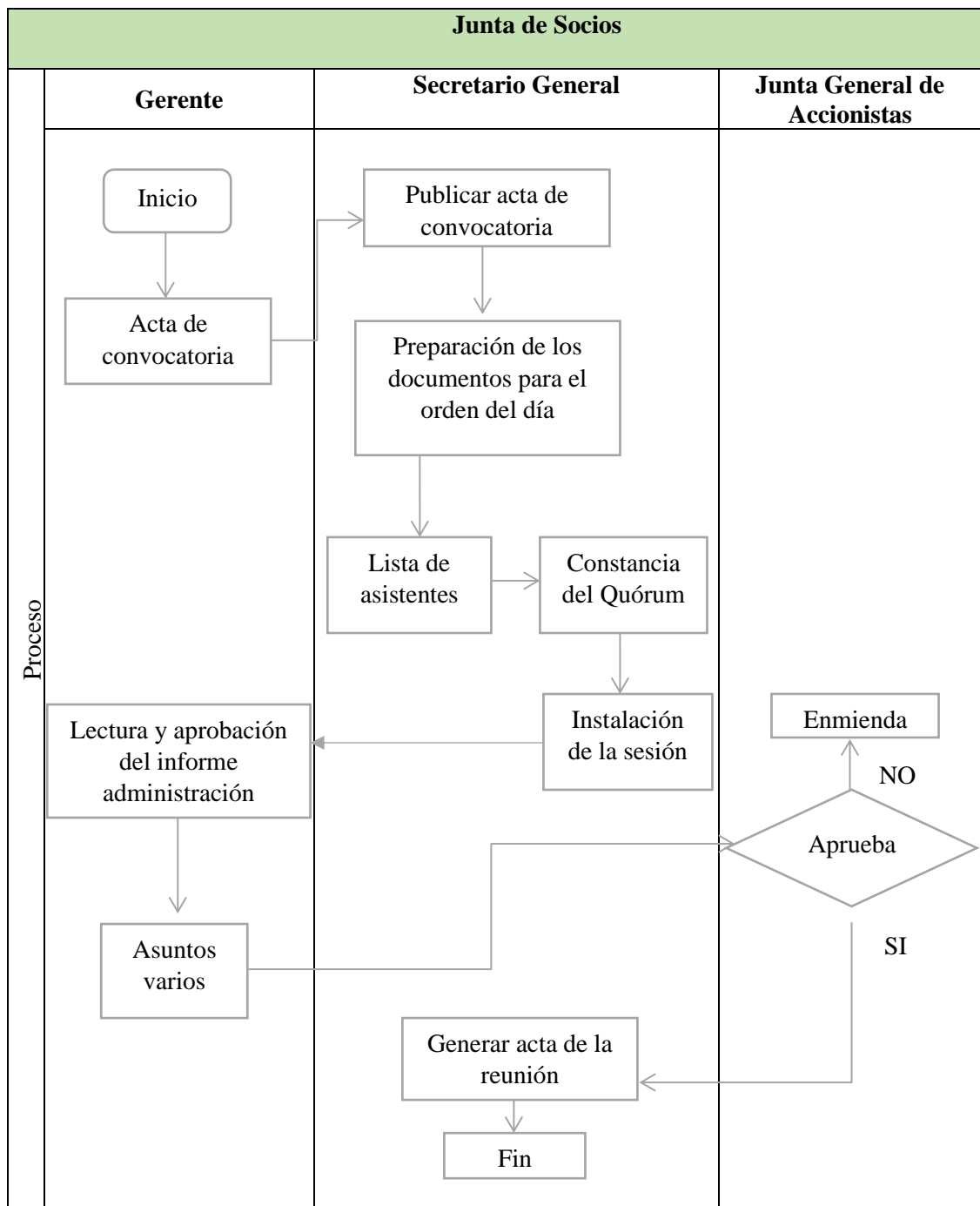


Gráfico 13-3. Flujograma de procesos para la Junta de Socios

Realizado por: Ordoñez, E. 2020

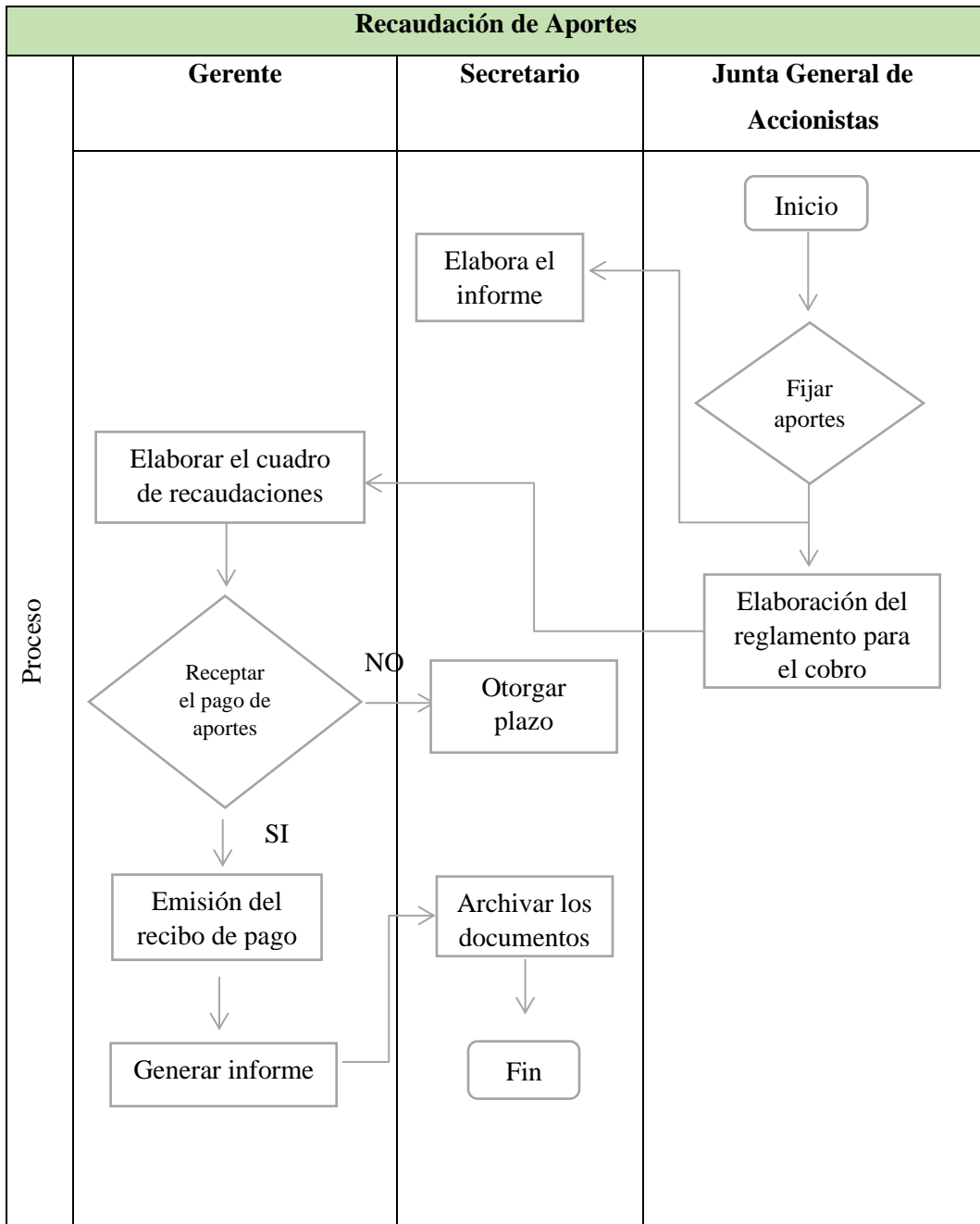


Gráfico 14-3. Diagrama de procesos para recaudación de aportes

Realizado por: Ordoñez, E. 2020

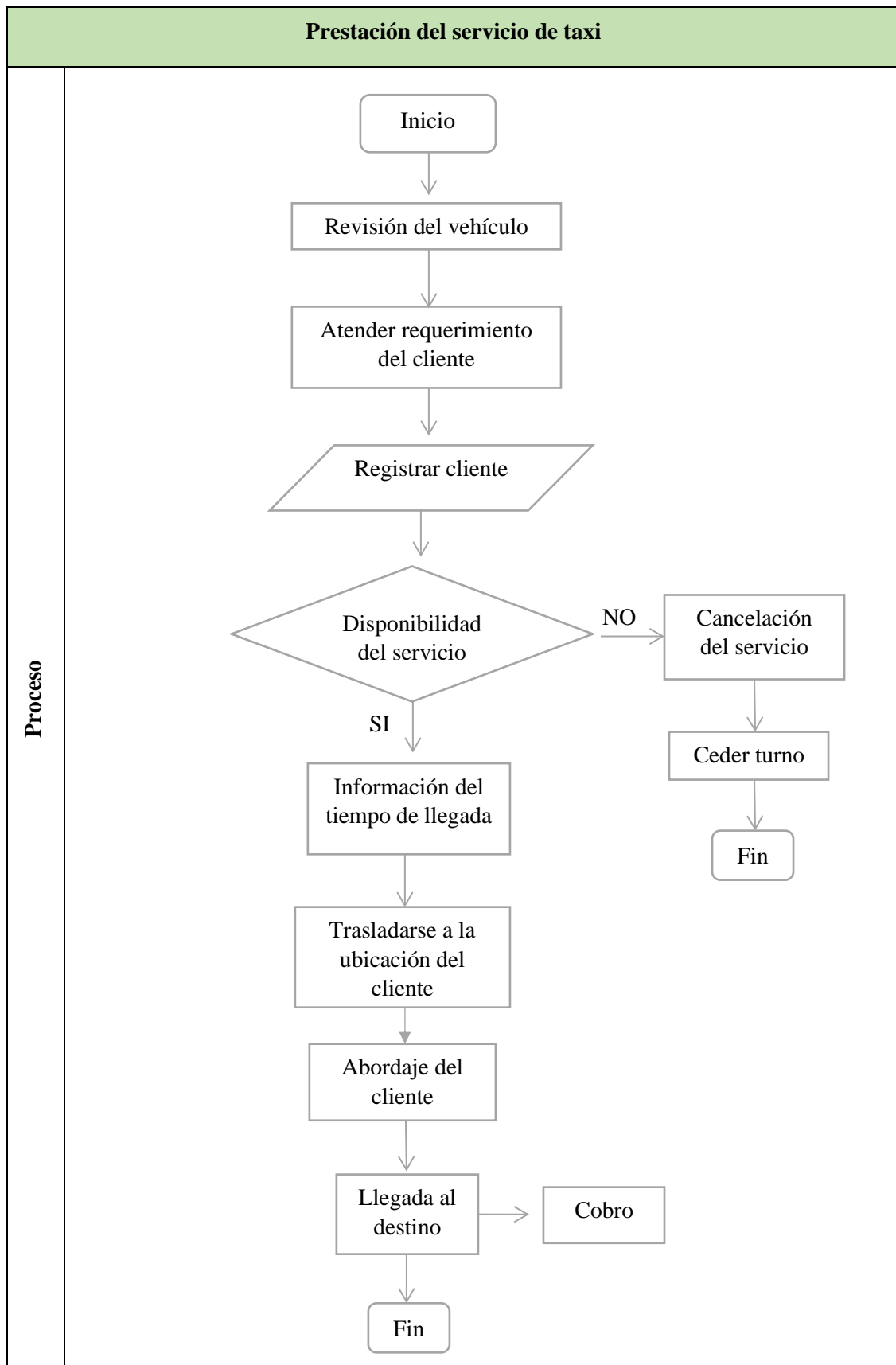


Gráfico 15-3. Diagrama de proceso para la prestación de servicios de taxi

Realizado por: Ordoñez, E. 2020

3.3.5. Análisis situacional

3.3.5.1. Análisis externo

El análisis del ambiente externo de la compañía permitirá comprender mejor el entorno en el que actúa la compañía y su situación actual, a través de factores importantes que inciden en el sector que opera la compañía.

Este análisis se encuentra dividido en macroambiente y microambiente.

Macroambiente

El análisis del macroentorno de la empresa se conoce como PESTEL, está compuesto por factores claves como económicos, políticos, demográfico, tecnológicos y medioambientales, mismos que pueden influenciar o afectar a la organización y que están fuera de su control. Estos factores pueden representar amenazas u oportunidades para la compañía.

- **Factor económico**

Actualmente el país atraviesa una crisis económica, en un entorno lleno de incertidumbre, lo demuestra que la economía, nacional y personal es frágil. Por ejemplo, el año 2020 se caracterizó por la suspensión parcial de actividades productivas debido a la pandemia del Covid-19, lo que significó de la contracción de la economía, sin embargo, en aspectos positivos se produjo la paulatina recuperación de los socios comerciales del país, lo que permitirá un crecimiento económico para los próximos años.

El Ecuador tiene una economía dolarizada y dependiente de la exportación de materia primas, es por ello que se ha visto afectada por una caída significativa en los precios de su principal producto de exportación, el petróleo crudo, y un menor dinamismo en la demanda externa de productos no petroleros, resultado de la contracción económica. En el primer trimestre de 2020 la economía ecuatoriana experimentó un decrecimiento de 2.4% con respecto a igual período de 2019, según los datos de las Cuentas Nacionales por el Banco Central del Ecuador. Para el 2021 se estima que la economía se recupere y crezca en 3,1% equivalente a un Producto Interno Bruto (PIB) de USD 67.539 millones en valores constantes.

Dentro del factor económico se analizan las siguientes variables.

PIB

En este contexto se tiene como antecedente la crisis fiscal que ya se arrastraba desde el 2019 donde el PIB tuvo un bajo crecimiento del 0,1%.

Para el primer trimestre del año 2020 el PIB cayó en 2,4% con respecto al primer trimestre del año 2019, esto debido a la reducción de la inversión pública y el consumo en hogares. Para el segundo semestre del año un decrecimiento del -10,6% y con respecto a su igual del año 2019 decreció en un 12,4%; para el tercer trimestre del año, el PIB cerró con un incremento de 4,5% frente al segundo trimestre, mostrando una recuperación de la economía que venía siendo afectada por los efectos provocados por la pandemia del COVID-19. Además, la caída del PIB en 2020 alcanzaría los USD 10 759 en precios corrientes y en el 2021 se observaría una recuperación de USD 4139 millones.

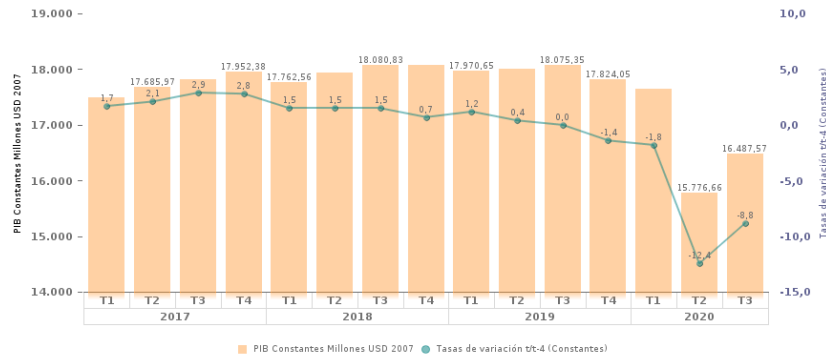


Gráfico 16-3. PIB-Tasas de variación trimestral

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Por otro lado, el transporte es una industria estratégica y por ende el eje transversal que comprende un soporte físico para que se realicen las actividades productivas, también permite la conectividad con la demás zonas y regiones del país, sin embargo, para el año 2020 este sector presenta cifras negativas de crecimiento, así se proyecta que caerá un 21% y para el año 2021 crecería 1.1%.

Inflación

La inflación en el Ecuador es negativa, para el año 2019 la inflación anual se ubicó en -0,07%, para diciembre del 2020 este índice cerró en -0,93%, resultado que constituye la mayor variación negativa comparada con años anteriores. Lo que indica que la economía está en un constante decrecimiento, en un panorama en estancamiento que no parece mejorar.

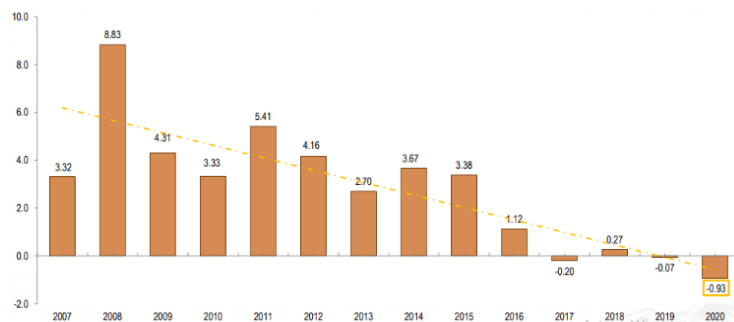


Gráfico 17-3. Evolución de la inflación anual 2007-2020

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Desempleo

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) la tasa de empleo inadecuado para el 2020 se disparó a 67,4% y menos del 20% de los trabajadores tiene un empleo adecuado en Ecuador. En mayo y junio de 2020, apenas el 16,7% de los trabajadores tenía un empleo adecuado, según las últimas cifras de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). Esto equivale a 1,2 millones de personas empleadas formalmente, y el desempleo, a nivel nacional alcanzó el 13,3% de la Población Económicamente Activa (PEA).

- **Factor político**

Las políticas públicas son directrices generadas por el gobierno para alcanzar el desarrollo y bienestar de la ciudadanía. En sí, el estado es el encargado de regular la actividad económica mediante el diseño y aplicación de políticas monetarias y fiscales, además de reglas con la finalidad de dar respuesta a las múltiples necesidades y la obtención del bienestar social.

El actual gobierno del presidente Lenin Moreno, trajo consigo una serie de modificaciones a nivel de la organización institucional del estado; como la eliminación de ministerios coordinadores y la fusión de secretarías, también la liquidación y fusión de empresas estatales, esto, en un proceso de optimización y reducción del estado para disminuir el gasto público y hacer frente a la crisis económica.

Además, el gobierno ha planteado una serie de medidas y proyectos de ley para reducir el déficit fiscal, estimular la producción y mantener el empleo. Entre las acciones que ha tomado el gobierno están la reestructuración de la deuda con los tenedores de bonos del estado y principalmente acuerdos con el Fondo monetario Internacional (FMI) para financiamiento.

- **Factor sociocultural**

El transporte es una necesidad indispensable, puesto que permite la conectividad entre las zonas y regiones del país, constituyéndose en un eje importante para el desarrollo de las economías locales, pues permite el acceso a centros de educación, centros de salud, centros de comercio, lugares de ocio entre otros.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la población del Ecuador para el año 2020 es de 17.442.228 millones de habitantes aproximadamente. La densidad poblacional es moderada, se ubica en 68 habitantes por kilómetro cuadrado.

A nivel local donde se establece la compañía, con base en datos del INEC 2010, el cantón Pallatanga presenta una población de 11544 habitantes. De los cuales 3813 habitantes están en la zona urbana, donde 1823 son hombres y 1990 mujeres; por otra parte, el área rural cuenta con una población de 7731 habitantes, de los cuales 3895 son hombres y 3836 son mujeres. La tasa de crecimiento poblacional se ubica en el 0.75%.

Tabla 22-3. Población del cantón Pallatanga

| SEXO | RURAL | | URBANO | |
|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| | Población | % | Población | % |
| Hombres | 3895 | 33,74 | 1823 | 15,79 |
| Mujeres | 3836 | 33,23 | 1990 | 17,24 |
| Total | 7731 | 66,97 | 3813 | 33,03 |

Fuente: (Censo de Población y Vivienda, 2010)

Realizado: Ordoñez, E. 2021

En cuanto a la densidad poblacional, el cantón Pallatanga cuenta con 20,55 habitantes por kilómetro cuadro en el área rural, en cambio para la parte urbana la densidad poblacional es de 1347 habitantes por kilómetro cuadrado, lo que indica que la parte urbana es la más poblada del cantón.

Respecto al trabajo y empleo de los habitantes del cantón, está basado en actividades de carácter agrícola y ganadero; mientras que en el sector urbano se desarrollan las actividades de construcción, manufactura, comercio, educación entre otras.

- **Factor tecnológico**

El sector transporte cada día ofrece un mejor servicio, y su futuro está enmarcado por el constante avance tecnológico, lo que ha permitido un constante desarrollo y evolución de los

vehículos es así que así que hoy en día ya se encuentran en el mercado vehículos eléctrico, dispositivos que permiten conocer la ubicación del vehículo en tiempo real, sistemas de seguridad y vigilancia, sistemas de navegación, soporte técnico en línea, rastreo satelital entre otras que permiten mejorar en aspectos de logística, automatizar y acortar muchos procesos y optimizar los servicios. En efecto la tecnología representa un elemento fundamental para el incremento de la productiva, la generación de valor agregado y mejoramiento de los servicios.

Por otro lado, la tecnología representa una solución a los problemas de la red de transportes, pues tanto el gobierno como las entidades privadas constantemente buscan soluciones para optimizar la movilidad de personas, que presenta cada vez más un gran desafío. Es así que por parte del gobierno del Ecuador se desarrolló el proyecto de seguridad vial y ciudadana para el transporte público y comercial denominado “Transporte Seguro”, el mismo que fue implementado por la Agencia Nacional de Transito en coordinación con el Sistema Integrado de Seguridad Ecu911.

El proyecto consistió en la entrega de kits de seguridad para el caso de los taxis, está compuesto por 3 botones de auxilio, 1 dispositivo de rastreo satelital (GPS), 2 cámaras de video de grabación infrarroja, sensores de apertura, y 1 UPS para la reserva de energía de los componentes.

De acuerdo a la Agencia Nacional de Transito del Ecuador se puede monitorear a través del departamento de gestión de tránsito, las rutas y unidades que cursen el territorio ecuatoriano con el fin de optimizar y controlar la gestión de tránsito y transporte, y disminuir los índices de delincuencia

Por lo tanto, la tecnología en el sector transporte es de gran importancia, puesto que tiene su impacto a nivel social, ambiental y económico, por ello se debe promover el fortalecimiento de las herramientas tecnológicas para el desarrollo continua de este sector estratégico.

- **Factor legal**

El marco regulatorio e institucional está conformado por todas normas jurídicas que influyen y regulan el sector donde se desempeñan la empresa. Entonces una vez que las compañías adquieren su personería jurídica, necesitan leyes que garanticen su funcionamiento, por ende, quedan sometidas a disposiciones legales emitidas por los órganos de control. Además, deben cumplir, a efectos de la prestación de servicios normas de seguridad, higiene, medioambiente, que permita su correcto funcionamiento.

Las actividades y operaciones que realiza la compañía de taxi están regidas a:

- Constitución del Ecuador
 - Ley de Compañías, en lo referente a su organización jurídica.
 - Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, en lo que refiere a operación, regulación y control.
 - Servicios de Rentas Internas del Ecuador (SRI) en base a Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Ley de Reforma Tributaria y demás reglamentos para la aplicación de la Ley.
-
- **Factor medioambiental**

La preservación del medio ambiente es un eje importante para el desarrollo económico. El transporte es considerado uno de los ejes más importantes para la dinamización de la economía nacional. Sin embargo, los vehículos que usan gasolina o diésel representan una fuente importante de contaminación del aire, que se deriva en efectos nocivos para la salud humana, principalmente en las áreas urbanas, donde, el crecimiento población es acelerado al igual que el incremento del parque automotor, es así que el nivel de contaminación del aire es elevado. Por este motivo es importante el compromiso de las empresas con el medio ambiente con el objetivo de reducir las emisiones de CO₂.

En este marco en el reglamento general para la aplicación de la Ley Organiza de Transporte terrestre en su artículo Art. 40 establece que el estado garantizará que los vehículos que ingresen al parque automotor a nivel nacional cumplan con normas ambientales y promoverá la aplicación de nuevas tecnologías que permitan disminuir la emisión de gases contaminantes de los vehículos. De igual manera en el artículo 326 se establece que todos los motores de vehículos que circulen por el territorio ecuatoriano no deberán sobrepasar los niveles máximos permitidos de emisión de gases contaminantes, exigidos en la normativa correspondiente.

Por otro lado, para el gobierno desarrolló el Plan Nacional de Movilidad Urbana Sostenible que busca reducir las emisiones y una resiliencia futura al cambio climático, esto debido a que el sector transporte es uno de los que más genera emisiones. Esta iniciativa busca además fomentar la movilidad sustentable en las ciudades, puesto que a nivel nacional el 81,1% se moviliza en transporte público, el 10,9% en vehículo particular y el 3,1 % en taxi.

A hora bien, a nivel local no existen estudios especializados que determinen la calidad del aire en el cantón Pallatanga, se considera que el parque automotor no es representativo en cuanto a contaminación ambiental, por lo tanto, la afectación al aire por parte de los vehículos es mínima.

Microambiente

Para el análisis del microambiente se tomará en cuenta dos aspectos clientes y competencia, cabe destacar que la compañía no tiene proveedores definidos puesto que el mantenimiento de las unidades las realiza cada socio, en este caso para la adquisición repuestos, aceite, llantas y demás.

- **Clientes**

La compañía tiene definido su ámbito de operación en el cantón Pallatanga, es así que su servicio está dirigido a los habitantes del cantón, tanto de la zona urbana y rural, y que necesiten un medio de transporte para movilizarse a su zona de trabajo o se encuentre de paso. Además de turistas y clientes institucionales como hostales y hosterías, instituciones financieras, instituciones educativas.

- **Competencia**

Dentro del servicio de transporte de pasajeros existe un gran número de competidores. En la modalidad de servicio de transporte comercial existen diversos entre cooperativas de transporte de carga liviana, y compañías de taxi convencional y ejecutivo. Además de la presencia de dos asociaciones de transporte de carga liviana no legales conformadas, que brindan este servicio.

En la modalidad de servicio de taxi tipo convencional presta sus servicios la Compañía de taxi Paraíso Subtropical, en modalidad de taxi ejecutivo la Compañía AQUAPARK. En la modalidad de camionetas se encuentran la Cooperativa de transporte Pallatanga y la Compañía de transporte y comercio Transpalla que son vehículos de carga liviana, los cuales son más demandados debido a la infraestructura vial del cantón Pallatanga.

3.3.6. Análisis interno

Mediante el análisis interno se realizará una evaluación del estado actual de la compañía, con la finalidad de determinar capacidades, limitaciones y la forma de operar de la organización, que

permitirá tomar decisiones para mejorar su organización interna. Para el análisis, se ha considerado cuatro ejes fundamentales detallados a continuación:

3.3.6.1. Capacidad administrativa

La compañía de taxi Reina Palla tiene una débil organización interna, la dirección se la lleva de manera empírica en base a la experiencia de sus integrantes, además, no tiene un organigrama definido, sin embargo, los directivos de cumplen sus funciones en razón de lo establecido en los estatutos de la compañía, donde se establecen las responsabilidades de la Junta General de Accionistas, Presidente, Gerente y Comisario; y Ley de Compañías a la cual está regida.

La comunicación se de manera informal por la relación que tiene los socios, y la toma de decisiones se la realiza mediante reunión con la presencia de todos los socios.

3.3.6.2. Capacidad financiera

Los ingresos de la compañía se basan en el aporte mensual de sus socios, para lo cual se fijó una cuota mensual de 15 USD, poseen un capital de 840 dólares americanos. Como lo dio a conocer el gerente en la entrevista, las finanzas se encuentran bien, no poseen obligaciones con terceras personas. En cuanto a su financiamiento, es por fondos propios y se lleva un control de las actividades financieras, realizando un análisis de los estados financieros una vez al año.

3.3.6.3. Capacidad tecnológica

La compañía lleva poco tiempo en el mercado, por lo cual cuenta con una tecnología bastante simple, no posee sistema de radio taxi, ni cámaras de seguridad. Así como un sistema que le permite mantener ubicadas sus unidades. El sistema que utilizan para prestar el servicio al cliente consiste en el contacto directo con el conductor de la unidad mediante llamada o mensajes, para recoger al usuario en el lugar solicitado.

3.3.6.4. Capacidad de talento humano

La importancia del talento humano es muy significativa pues son los colaboradores quienes garantizan la competitividad. No obstante, el personal de la compañía es limitado, las actividades administrativas y operativas las realizan quienes conforman la compañía; el presidente, gerente, socios y colaboradores, mismos que son el eje principal. Para el manejo de

la contabilidad de la compañía Reina Palla se lleva mediante servicios externos profesionales de una contadora.

Dentro de la compañía no existe manejo técnico de administración del talento humano, se las realiza de manera espontánea de acuerdo a las necesidades. Sin embargo, en base a la encuesta realizada a los socios mencionaron que se encuentran capacitados para brindar un servicio de calidad a los usuarios.

3.3.7. Matriz DAFO

Tabla 23-3. Matriz DAFO

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de publicidad • Manejo empírico de la compañía • Organización interna deficiente • Inexistencias de manual de procedimientos • Falta de comunicación entre socios y directivos • Falta de planeación | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de control de taxis informales • Presencia de nuevos competidores • Preferencia por transportes tipo camioneta • Red vial en mal estado • Fluctuación del precio del combustible |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organización legalmente constituida • Unidades en buen estado • Recursos financieros propios • Fidelización de los clientes • Socios capacitados para brindar servicio de calidad • Integración de nuevos socios | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado expansivo • Diversificación de servicios • Integración de nuevos socios • Incremento del turismo • Formar alianzas estratégicas • Implementación de una radio operadora en la compañía. • Existencia de aplicativos móviles para acceder a servicio de taxis. • Innovación tecnológica |

Realizado por: Ordoñez, E 2021

Tabla 24-3. Determinación de estrategias DAFO

| | | |
|---|---|---|
| FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNO | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado expansivo • Diversificación de servicios • Integración de nuevos socios • Incremento del turismo • Formar alianzas estratégicas • Implementación de una radio operadora en la compañía. • Existencia de aplicativos móviles para acceder a servicio de taxis. • Innovación tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de control de taxis informales • Presencia de nuevos competidores • Preferencia por transportes tipo camioneta • Red vial en mal estado • Fluctuación del precio del combustible |
| FORTALEZAS | ESTRATEGIAS (FO) | ESTRATEGIAS (FA) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organización legalmente constituida • Unidades en buen estado • Recursos financieros propios • Fidelización de los clientes • Socios capacitados para brindar servicio de calidad | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas estratégicas con establecimientos potenciales para obtener mejores beneficios. • Mediante la integración de nuevos socios expandir el parque automotor. • Gestionar la adquisición de radio frecuencia para las unidades de taxis, para brindar un servicio más eficiente. | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer siempre un servicio de calidad con unidades en óptimo funcionamiento. • Establecer un base de datos de los clientes. • Implementar sistemas de seguridad en las unidades para garantizar un servicio confiable. |

| DEBILIDADES | ESTRATEGIAS (DO) | ESTRATEGIAS (DA) |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de publicidad • Manejo empírico de la compañía • Organización interna deficiente • Inexistencia de manual de procedimientos • Falta de comunicación entre socios y directivos • Falta de planeación | <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en publicidad para captar la atención y reconocimiento y poder posicionarse en el mercado. • Definir el organigrama estructural y manual de funciones • Diseñar un manual de procedimientos que permita acortar proceso y optimizar el servicio. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el sistema de comunicación entre los miembros de la compañía. • Innovar el servicio con relación a la competencia. • Capacitar a los directivos en gestión administrativa y financiera. |

Realizado por: Ordoñez, E. 2020

3.3.8. *Gestión financiera*

Para la realización del modelo de gestión financiera, se consideró realizar el análisis de los estados financieros y aplicar indicadores financieros para determinar información útil para la toma de decisiones y obtener mejores resultados económicos en la compañía de taxis “Reina Palla”. El modelo de gestión financiera se base en tres ejes principales: planificación, gestión y control.

Para finalizar esta fase con el control de la gestión, se desarrolla el cuadro de mando integral, el cual representa una herramienta dinámica para llevar el control y seguimiento de la evolución del negocio.

3.3.8.1. *Análisis de los estados financieros*

La aplicación del análisis financiero para evaluar el desempeño económico y financiero de la compañía se lo realiza tomando como referencia los estados financieros que comprenden el ejercicio económico del año 2018 y el año 2019. Se ha considerado realizar un análisis vertical, análisis horizontal y la aplicación de indicadores financieros.

La información obtenida con el análisis de los estados financieros proporciona una visión general de cómo se encuentra la compañía en la actualidad, y de esa manera los directivos y socios podrán tomar acciones correctivas para mejorar la situación financiera de la compañía.

Los objetivos principales del análisis de los estados financieros de la compañía Reina Palla son:

- Verificar la información financiera de la compañía para determinar su situación actual.
- Evaluar la liquidez, solvencia y rentabilidad de la compañía.
- Estudiar el financiamiento.
- Establecer estrategias para el direccionamiento de la gestión financiera.

3.3.8.2. Análisis vertical

Tabla 25-3. Análisis vertical del Balance General

| COMPAÑIA DE TAXI REINA PALLA COMPALLATRAS S.A | | | | | |
|---|---------------------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL | | | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018-2019 | | | | | |
| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | 2018 | % | 2019 | % |
| 1 | ACTIVOS | | | | |
| 1.1. | CORRIENTE | | | | |
| 1.1.01. | EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO | | | | |
| 1.1.01.01 | Caja | - | 0,00% | 492,14 | 57,33% |
| 1.1.01.02. | Bancos | 413,46 | 54,51% | 246,32 | 28,69% |
| 1.1.02. | ACTIVOS FINANCIEROS | | | | |
| 1.1.02.05 | Documentos y cuentas por cobrar | 345,00 | 45,49% | 120,00 | 13,98% |
| | TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 758,46 | 100,00% | 858,46 | 100,00% |
| | TOTAL ACTIVOS | 758,46 | 100,00% | 858,46 | 100,00% |
| 3 | PATRIMONIO NETO | | | | |
| 3.1 | CAPITAL | | | | |
| 3.1.01 | CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO | 840,00 | 110,75% | 840,00 | 97,85% |
| 3.6 | RESULTADOS ACUMULADOS | | | | |
| 3.6.01 | GANANCIAS ACUMULADAS | 620,36 | 81,79% | - | 0,00% |
| 3.6.02 | (-) PERDIDAS ACUMULADAS | - | 0,00% | -81,54 | -9,50% |
| 3.7 | RESULTADOS DEL EJERCICIO | | | | |
| 3.7.01.01. | Ganancia neta del periodo | - | 0,00% | 100,00 | 11,65% |
| 3.7.01.02 | (-) Perdida del periodo | -701,90 | -92,54% | | |
| | TOTAL PATRIMONIO NETO | 758,46 | 100% | 858,46 | 100% |
| | TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO | 758,46 | 100% | 858,46 | 100% |

Fuente: Compañía de taxi "Reina Palla"

Realizado por: Ordoñez, E.2021

Interpretación

ACTIVOS

Se puede evidenciar que el activo de la compañía esta netamente conformado por activo corriente, es decir representa el 100% de los activos, de los cuales el rubro más relevante constituye el saldo de bancos por un valor de \$ 413,46 y representa el 54,51% de los activos, a diferencia del año 2019, donde el saldo de caja corresponde al rubro mayoritario de los activos con 57,33%. En cuanto al activo financiero es de \$ 345,00 y corresponde a documentos y cuentas por cobrar que incluye el saldo por cobrar por aportación de socios y las cuales

representan el 45,51%, el segundo rubro más importante de los activos, para el 2019 los documentos y cuentas por cobrar equivalen al 13,98%.

PASIVO Y PATRIMONIO

Con relación a la estructura del financiamiento la compañía no posee pasivos, es decir no tiene obligaciones con terceros. En este caso su principal fuente de financiación son los fondos propios.

En relación con el patrimonio, este asciende a \$858,46 para el año 2019, el capital social se mantuvo en ambos años y el cual representa el mayor rubro del patrimonio el 97,87%, a diferencia que en el año 2018 la compañía tiene pérdidas por \$701,90.

Tabla 26-3. Análisis vertical del Estado de Resultados

| COMPAÑÍA DE TAXI REINA PALLA COMPALLATRAS S.A | | | | | |
|---|--------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|---------------|
| ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018-2019 | | | | | |
| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | 2018 | % | 2019 | % |
| 4 | INGRESOS | | | | |
| 4.2. | OTROS INGRESOS | | | | |
| 4.02.01.01 | Aportaciones de socios y accionistas | 1.260,00 | 98,26% | 1.737,14 | 100% |
| 4.02.01.02 | Intereses ganados | 22,36 | 1,74% | - | 0,00% |
| | TOTAL OTROS INGRESOS | 1.282,36 | 100,00% | 1.737,14 | 100% |
| | TOTAL INGRESOS | 1.282,36 | 100,00% | 1.737,14 | 100% |
| 5 | EGRESOS | | | | |
| 5.3. | GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | |
| 5.3.01.05.02 | Gastos servicios profesionales | - | 0,00% | 355,00 | 20,44% |
| 5.3.01.11.02 | Gasto servicio publicidad | - | 0,00% | 26,79 | 1,54% |
| 5.3.01.15.01 | Gasto transporte de personal | - | 0,00% | 60,00 | 3,45% |
| 5.3.01.16.06 | Gasto de gestión | 994,50 | 77,55% | - | 0,00% |
| 5.3.01.19.01 | Gasto Notarios | | | 299,38 | 17,23% |
| 5.3.01.20.01 | Gasto impuesto a la renta | 234,45 | 18,28% | | |
| 5.3.01.20.02 | Gasto IVA | | | 81,70 | 4,70% |
| 5.3.01.20.03 | Gastos Municipales | 753,63 | 58,77% | 699,36 | 40,26% |
| 5.3.01.20.03 | Otros gastos | - | 0,00% | 110,54 | 6,36% |
| 5.4. | GASTOS FINANCIEROS | | | | |
| 5.4.01.01.02 | Gastos bancarios | 1,68 | 0,13% | 4,37 | 0,25% |
| | TOTAL EGRESOS | 1.984,26 | 154,74% | 1.637,14 | 94,24% |
| | RESULTADO DEL PERIODO | -701,90 | -54,74% | 100,00 | 5,76% |

Fuente: Compañía de taxi "Reina Palla"

Realizado por: Ordoñez, E.2021

INGRESOS

Dentro de los ingresos generados por la compañía es importante resaltar, que los no operativos los que representan en su totalidad. Dentro de este grupo se encuentra las aportaciones mensuales de los socios y accionistas que representa el 98,26% en el año 2018 y el 100% en el año 2019. Además, otro ingreso que se observa es por intereses ganados que representa 1,74% de los ingresos. Sin embargo, para el año 2019 es rubro desaparece por ser destinados en otras actividades.

EGRESOS

Los gastos en los que ha incurrido la compañía principalmente representan el gasto por gestión, que conforman los pagos destinados para actividades de operación, el cual representa el 77,55% de los egresos, rubro que para el año 2019 no se tiene, después se encuentran los gastos municipales que equivalen al 58,77% para el año 2018, y 40,26% para el 2019.

Cabe destacar que los gastos administrativos en cuanto a salarios de los conductores, no se reconocen, puesto los accionistas son dueño de sus unidades y por ende generan sus propios ingresos. Sin embargo, se evidencia el pago por servicios profesionales para el año 2019, debido al rubro que cancelan a la contadora por servicios externos, mismo que se ubica en 20,44% de los egresos.

Finalmente, en el año 2018 se obtuvo una pérdida por \$ 701,90 debido al pago por gastos de operación, para lo cual no se encontraba presupuestado, y para el año 2019 existida utilidad del ejercicio por \$100 que se ubica en el 5,76% con relación a los ingresos.

3.3.8.3. Análisis horizontal

Tabla 27-3. Análisis horizontal del Balance General

| COMPAÑIA DE TAXI REINA PALLA COMPALLATRAS S.A | | | | | |
|---|---------------------------------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| ANÁLISIS BALANCE GENERAL | | | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018-2019 | | | | | |
| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | 2018 | 2019 | VARIACIÓN ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA |
| 1 | ACTIVOS | | | | |
| 1.1. | CORRIENTE | | | | |
| 1.1.01. | EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO | | | | |
| 1.1.01.01 | Caja | | 492,14 | 492,14 | 0,00% |
| 1.1.01.02 | Bancos | 413,46 | 246,32 | -167,14 | -40,42% |
| 1.1.02. | ACTIVOS FINANCIEROS | | | | |
| 1.1.02.05 | Documentos y cuentas por cobrar | 345,00 | 120,00 | -225,00 | -65,22% |
| | TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 758,46 | 858,46 | 100,00 | 13,18% |
| | TOTAL ACTIVOS | 758,46 | 858,46 | 100,00 | 13,18% |
| 3 | PATRIMONIO NETO | | | | |
| 3.1 | CAPITAL | | | | |
| 3.1.01 | CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO | 840,00 | 840,00 | 0,00 | 0,00% |
| 3.6 | RESULTADOS ACUMULADOS | | | | |
| 3.6.01 | GANANCIAS ACUMULADAS | 620,36 | | -620,36 | 100,00% |
| 3.6.02 | (-) PERDIDAS ACUMULADAS | | -81,54 | -81,54 | 0,00% |
| 3.7 | RESULTADOS DEL EJERCICIO | | | | |
| 3.7.01.01 | Ganancia neta del periodo | | 100,00 | 100,00 | 0,00% |
| 3.7.01.02 | (-) Perdida del periodo | -701,90 | | 701,90 | 100,00% |
| | TOTAL PATRIMONIO NETO | 758,46 | 858,46 | 100,00 | 13,18% |
| | TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO | 758,46 | 858,46 | 100,00 | 13,18% |

Fuente: Compañía de taxi "Reina Palla"

Realizado por: Ordoñez, E.2021

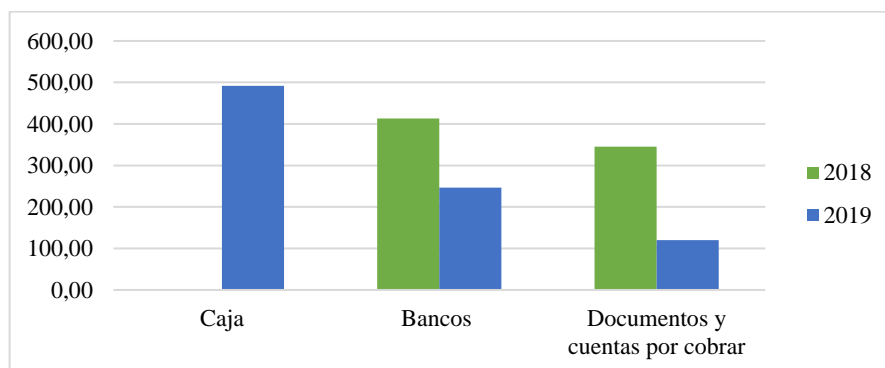


Gráfico 18-3. Análisis horizontal-activos

Fuente: Compañía de taxi "Reina Palla"

Realizado por: Ordoñez, E.2021

Interpretación

En el caso de los activos corrientes, en los periodos 2018 y 2019 se puede observar que existe una variación bastante significativa en la cuenta bancos, y documentos y cuentas por cobrar, dentro de la cuenta bancos se encuentran generalmente las aportaciones realizadas por los socios y accionistas en diversos conceptos, y la cual tiene una disminución del 40,42% con respecto al año 2019, de igual manera la cuentas por cobrar presenta una contracción debido al cobro oportuno de las aportaciones que los accionistas tenían pendientes con la compañía del año anterior. Es importante señalar que para el año 2019 aumentan el efectivo y equivalentes al efectivo con la cuenta caja por un valor de \$492,14.

PASIVO Y PATRIMONIO

Como se mencionó anteriormente la compañía no posee deudas con terceros.

En el caso del Patrimonio para el periodo 2019 se da un incremento del 13,18% con relación al 2018, debido al aumento del rubro por ingresos de cuotas de los accionistas. Además, no existe un incremento del capital y el resultado del periodo 2019, fue positivo.

Tabla 28-3. Análisis horizontal del Estado de Resultados

| COMPAÑIA DE TAXI REINA PALLA COMPALLATRAS S.A | | | | | |
|---|--------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018-2019 | | | | | |
| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | 2018 | 2019 | VARIACIÓN ABSOLUTA | VARIACIÓN RELATIVA |
| 4 | INGRESOS | | | | |
| 4.2. | OTROS INGRESOS | | | | |
| 4.02.01.01 | Aportaciones de socios y accionistas | 1.260,00 | 1.737,14 | 477,14 | 37,87% |
| 4.02.01.02 | Intereses ganados | 22,36 | | -22,36 | -100,00% |
| | TOTAL OTROS INGRESOS | 1.282,36 | 1.737,14 | 454,78 | 35,46% |
| | TOTAL INGRESOS | 1.282,36 | 1.737,14 | 454,78 | 35,46% |
| 5 | EGRESOS | | | | |
| 5.3. | GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | |
| 5.3.01.05.02 | Gastos servicios profesionales | | 355,00 | 355,00 | 0,00% |
| 5.3.01.11.02 | Gasto servicio publicidad | | 26,79 | 26,79 | 0,00% |
| 5.3.01.15.01 | Gasto transporte de personal | | 60,00 | 60,00 | 0,00% |
| 5.3.01.16.06 | Gasto de gestión | 994,50 | | -994,50 | -100,00% |
| 5.3.01.19.01 | Gasto Notarios | | 299,38 | 299,38 | 0,00% |
| 5.3.01.20.01 | Gasto impuesto a la renta | 234,45 | | -234,45 | -100,00% |
| 5.3.01.20.02 | Gasto IVA | | 81,70 | 81,70 | 0,00% |
| 5.3.01.20.03 | Gastos Municipales | 753,63 | 699,36 | -54,27 | -7,20% |

| | | | | | |
|--------------|------------------------------|-----------------|-----------------|---------|----------|
| 5.3.01.20.03 | Otros gastos | | 110,54 | 110,54 | 0,00% |
| 5.4. | GASTOS FINANCIEROS | | | | |
| 5.4.01.01.02 | Gastos bancarios | 1,68 | 4,37 | 2,69 | 160,12% |
| | TOTAL EGRESOS | 1.984,26 | 1.637,14 | -347,12 | -17,49% |
| | RESULTADO DEL PERIODO | -701,90 | 100,00 | 801,90 | -114,25% |

Fuente: Compañía de taxi "Reina Palla"

Realizado por: Ordoñez, E.2021

Interpretación

INGRESOS

Los ingresos captados por la compañía se incrementaron en un 35,46%, los rubros que conforman principalmente esta cuenta son por aportaciones de socios y accionistas, y los generados por intereses ganados, al comparar los dos periodos se puede evidenciar que para el año 2019 los únicos ingresos son por aportaciones de los accionistas, sin embargo, tiene un incremento del 37,87%.

EGRESOS

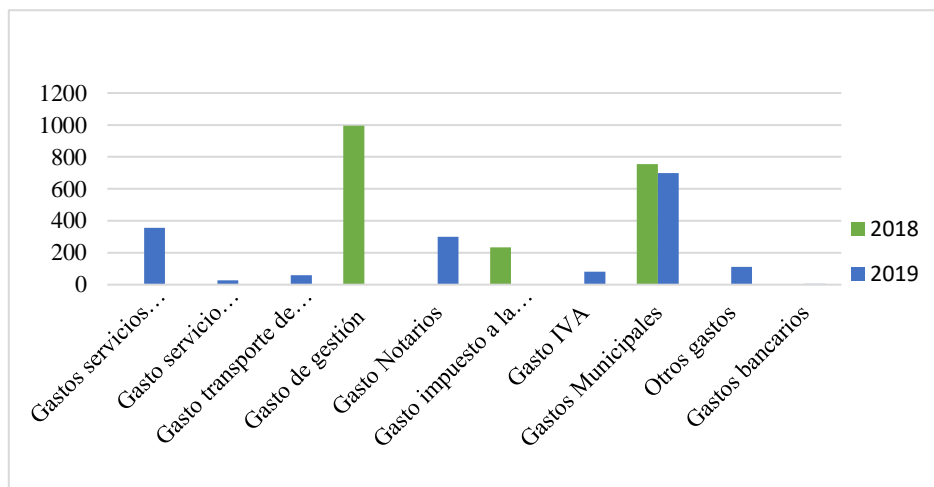


Gráfico 19-3. Análisis horizontal Estado de Resultados

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

Interpretación:

Como se puede observar en la gráfica, al realizar la comparación de los gastos de la compañía de los últimos dos periodos (2018-2019), se determina que para el año 2019, aparecen nuevos rubros de gastos que no existían en el 2018, como el pago por servicios profesionales correspondientes al pago de la contadora y el gasto en notarios por tramites de la compañía.

Al analizar el movimiento de las cuentas se puede observar que los gastos por impuestos y contribuciones municipales disminuyeron ligeramente en 7,20% para el año 2019 y que se originan gastos por montos bajos, relacionados con servicios de publicidad para la compañía y transporte de personal, obteniendo como resultado utilidad en el ejercicio.

3.3.8.4. Aplicación de indicadores financieros

El objetivo de aplicar indicadores de financieros consiste en evaluar el estado actual de la compañía y su desempeño económico, con la finalidad de proponer acciones correctivas, que mejoren la liquidez, solvencia y rentabilidad de la compañía.

Tabla 29-3. Análisis de indicadores financieros

| INDICADORES DE GESTIÓN O ACTIVIDAD | | | | |
|---|---|------------|------------|---|
| Índice | Fórmula | 2018 | 2019 | Análisis |
| Rotación de ventas | $\frac{Ventas}{Activo\ Total}$ | 1,69 | 2,02 | El resultado obtenido muestra que por cada dólar invertido en el activo total se generó \$1,69 en ingresos para el año 2018 y \$ 2,02 para el 2019, siendo este más favorable. |
| Periodo medio de cobro | $\frac{Cuentas\ por\ cobrar * 365}{Ventas}$ | 98,20 días | 25,21 días | La compañía para el año 2018 recauda sus deudas en un plazo mayor a 98 días, lo que indica que no es tan efectiva su política para el cobro de aportaciones a los socios, a diferencia del año 2019 que el plazo es de 25 días el cual se puede considerar aceptable. |
| Impacto gastos administrativos y ventas | $\frac{Gastos\ administrativos\ y\ de\ ventas}{Ventas}$ | 1,55 | 0,94 | Considerando que la compañía obtiene ingresos por las aportaciones de sus accionistas, para el 2018 los gastos de administración |

| | | | | superaron dichos ingresos en 55%, mientras que para el año 2019 representó el 94% de los ingresos, lo que indica que apenas cubren los gastos. |
|------------------------------|--|-------|------|---|
| INDICADORES DE SOLVENCIA | | | | |
| Índice | Fórmula | 2018 | 2019 | Análisis |
| Apalancamiento | $\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$ | 1 | 1 | La compañía financia sus operaciones con los fondos propios, no posee obligaciones con terceros. |
| INDICADORES DE RENTABILIDAD | | | | |
| Índice | Fórmula | 2018 | 2019 | Análisis |
| Rentabilidad neta del activo | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$ | -0,93 | 0,12 | Por cada dólar que se invirtió en el activo se generó 0,12 centavos de ingresos a la compañía. En el periodo 2018 como el resultado del ejercicio fue negativo, no se generó ingresos por los activos. |
| Rentabilidad neta de ventas | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$ | -0,55 | 0,06 | Para el año 2018 el índice es negativo, puesto que los ingresos son menores que los gastos operativos, y existe un gasto excesivo. Para el año 2019 la rentabilidad de los ingresos es del 6%, el margen de ganancia es mínimo, es decir la compañía solo obtiene 0,06 centavos por cada dólar que ingresa, si los gastos aumentan la empresa puede generar nuevamente una pérdida. |

Fuente: Compañía de taxi "Reina Palla"

Realizado por: Ordoñez, E.2021

3.3.9. Mapa estratégico

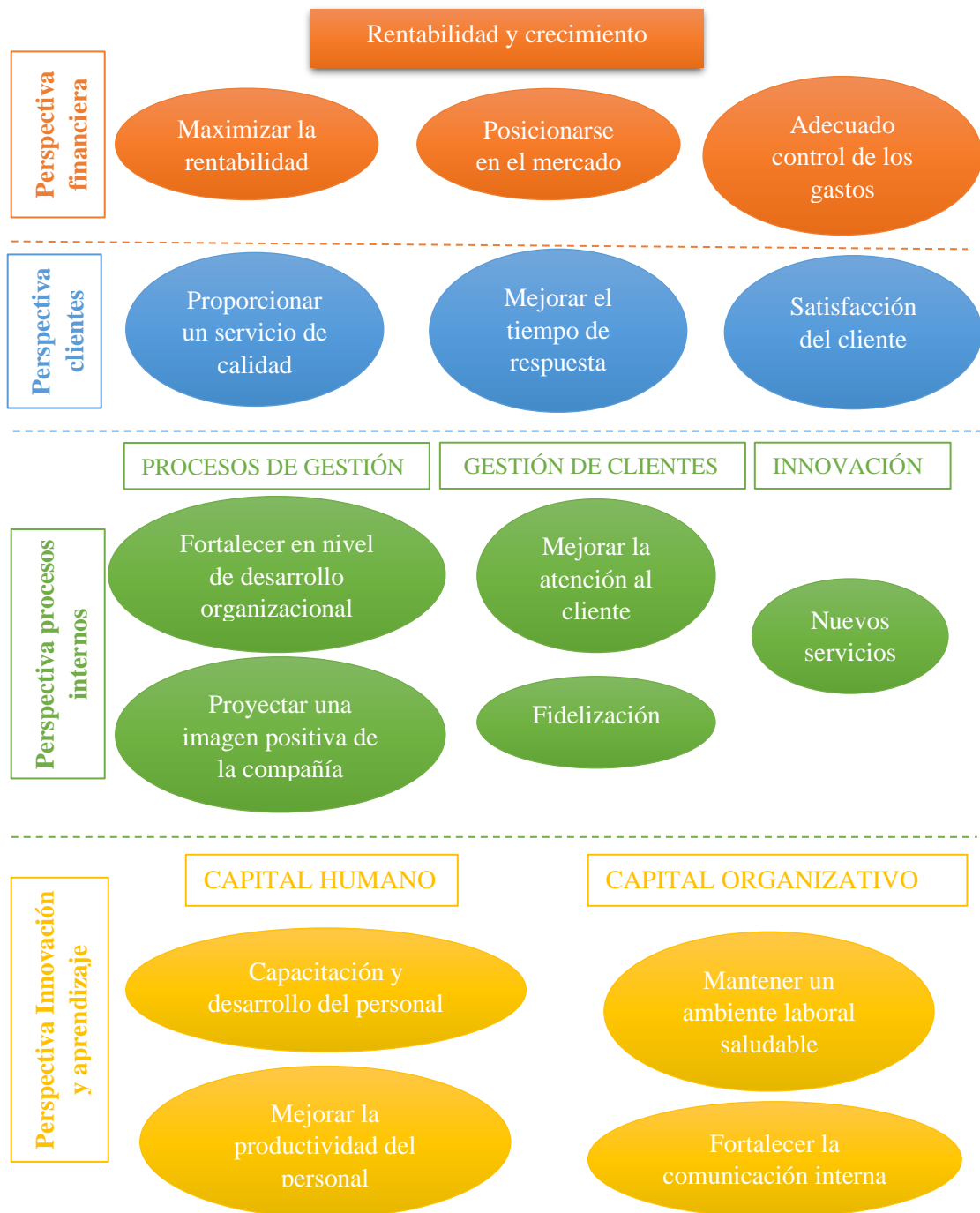


Figura 2-3. Mapa estratégico

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

3.3.10. Cuadro de mando integral

La compañía podrá monitorear los resultados alcanzados con los objetivos estratégicos, con la finalidad de tomar decisiones gerenciales pertinentes para establecer mejoras. Además, el cumplimiento de objetivos estratégicos es fundamental para garantizar la estabilidad financiera y mejorar el clima laboral.

Tabla 30-3. Cuadro de mando integral

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INDICADOR | META | ESTRATÉGIA | PLAN DE ACCIÓN |
|-----------------|---|---------------------------------------|--|--|--|
| Finanzas | Alcanzar una gestión financiera rentable y sostenible | Rendimiento de la inversión | Incrementar la rentabilidad 10% cada año | Gestionar los recursos económicos de manera eficiente. | Implementar un sistema de control financiero |
| | | Rendimiento del patrimonio | | Monitorear continuamente el consumo de recursos | |
| | | Inserción de nuevos socios | | Establecer una cuota mensual accesible que permita cubrir los gastos | |
| Clientes | Satisfacer de las necesidades del cliente | Índice de crecimiento en el mercado | Incrementar la participación en el mercado en un 20% | Realizar una investigación de mercado | Diseño de un Plan estratégico |
| | | Índice de satisfacción del cliente | | Poner a disposición de los usuarios una página web | |
| | | Índice de clientes frecuentes | | Determinar precios justos | |
| | Mejorar el tiempo de respuesta | Control y seguimiento de las unidades | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------|---|--|--|--|---|
| Procesos internos | Fortalecer en nivel de desarrollo organizacional que permita contar con herramientas para el desarrollo de la gestión administrativa y financiera | Índice de satisfacción organizacional | Mejorar la calidad del servicio en un 50% | Implementar normativa y políticas de trabajo, de elecciones y recaudación de fondos. | Determinar los criterios necesarios para asegurar que los procesos sean eficaces. |
| | Incrementar la productividad | Número de horas trabajadas | | Implementar tecnología necesaria para monitorear las unidades y mejorar el servicio | |
| | Mejorar la atención del cliente | Tiempo de respuesta inicial | | Desarrollar la imagen corporativa | |
| | Proyectar una imagen positiva de la compañía | Índice de aceptación del cliente | | Inversión en publicidad para darse a conocer en el mercado | |
| Innovación y aprendizaje | Capacitar a los directivos y personal de la compañía y eficiente para las labores encomendadas en la compañía | Capacitación del personal | Mínimo una capacitación en el año | Capacitación en gestión administrativa y financiera Capacitación en atención al cliente | Implementar un plan de capacitación y motivación para fortalecer el conocimiento del talento humano |
| | Impulsar la comunicación interna a través de un sistema que permita un flujo adecuado de la información | Índice de participación y sugerencias del personal | Mejorar la comunicación organización en un 90% | Utilizar medios tecnológicos para el desarrollo de un sistema de comunicación efectivo. Establecer políticas de información | |
| | Aplicar herramientas tecnológicas para mejorar los servicios y optimizar la gestión integral de la organización | Implementación de nuevas tecnologías | Mejorar los tiempos y procesos de servicio en un 80% | Implementar la tecnología necesaria para poder realizar un monitoreo de las actividades y obtener información actualizada | |

Realizado por: Ordoñez, E. 2021

CONCLUSIONES

- Se realizó la investigación de diferentes bases teóricas, con el fin de facilitar el desarrollo del modelo de gestión para la toma de decisiones, puesto que tomar decisiones de una manera empírica no permite alcanzar los resultados deseados, por lo tanto, se deben tomar en cuenta las herramientas necesarias para una eficiente gestión administrativa y financiera.
- Después del diagnóstico realizado se puede evidenciar que la Compañía de taxi “Reina Palla” es una organización constituida legalmente, la cual ha venido desarrollando sus actividades apegadas al cumplimiento de la ley y normas internas, lo que le ha permitido mantenerse como ofertante del servicio, sin embargo, no cuenta con una adecuada administración, provocando así una débil cultura organizacional y rendimientos financieros mínimos.
- La elaboración de presente proyecto de investigación, permite diseñar un modelo de gestión administrativo financiero acorde a las necesidades de la compañía, con una visualización clara y objetiva de la filosofía empresarial, funciones, responsabilidades y procesos necesarios, que permitan la consecución de objetivos, para el mejoramiento continuo de la organización y por consiguiente el bienestar de los socios.

RECOMENDACIONES

- Es fundamental capacitar e inducir a los socios de la compañía sobre la gestión administrativa, financiera y direccionamiento estratégico técnico, para actualizar sus conocimientos y mejorar sus destrezas, con el propósito de implementar planes de acción y mejoras al servicio que se brinda.
- Es indispensable que la compañía de taxi “Reina Palla” analice la propuesta del modelo de gestión administrativo y financiero presentada para su posterior implementación, con el fin de proporcionar a los directivos una guía e información necesaria para la toma de decisiones, lo que se verá reflejado en la prestación de servicios de calidad y en la rentabilidad de la compañía.
- La compañía debe apuntar a la mejora continua, para ello debe analizar sus procesos internos para identificar las falencias en la gestión administrativa, financiera, y en el servicio que brinda a sus clientes, a fin de establecer parámetros de calidad, definir una estructura organizacional adecuada e implementar tecnologías que le ayuden a mejorar su funcionamiento a futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, L. (2017). *Modelos de gestión*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Armijos , J., Narváez , C., Ormaza, J., & Erazo, J. (2020). Herramientas de gestión financiera para las MYPIMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 6(1), 466-497. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7351792.pdf>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Recuperado de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodología%20de%20la%20investigacion.pdf
- Betancourt, J., & Sánchez , A. (2015). El control de gestión y su impacto en la eficiencia. *Retos de la dirección*, 9(2). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200008
- Canos , L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, J. (2012). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Universitat Politècnica de València. Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/16502>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. 3ª. ed. México: McGraw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. 10ª. ed. México, Mexico: McGraw Hill.
- Cordoba Padilla, M. (2016). *Gestión Financiera*. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Dextre, J., & Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión del control? *Contabilidad y negocios*, 69-80. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). Fundamentos de la gestión financiera. *Gestión financiera empresarial*, 39-49. Machala, Ecuador: UTMACH. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gestión%20financiera.pdf>
- Falconi , J., Luna, K., Sarmiento, W., & Andrade, C. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 3(2), 155-169. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Flores, R. (2014). *Análisis de estados financieros*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41177?>
- Garcia, V. (2016). *Análisis financiero: un enfoque integral*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40426>

- Garrido, P., & Íñiguez, R. (2017). *Análisis de estados contables*. 4ª. ed. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2016). *Principios de la administración financiera*. 14ª. ed. México: PEARSON EDUCACION.
- Gutiérrez, Ó. (2017). *Fundamentos de Administración de empresas*. 2ª. ed. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw Hill Education.
- Herrera, A., Betancourt, V., Herrera, A., Vega, S., & Vivanco, E. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. *Quipukamayoc*, 24(46), 153-162. doi:<https://doi.org/10.15381/quipu.v24i46.13249>
- ISOOTools. (15 de diciembre de 2016). *ISOOTolls*. ¿Cómo identificar los procesos en ISO 9001 2015? Recuperado de: <https://www.isotools.org/2016/12/15/identificar-los-procesos-iso-9001-2015/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20norma%20ISO%209001%202015%2C%20un%20proceso%20es%20un,de%20entrada%20en%20los%20resultados>.
- Luna, A. (2015). *Administración estratégica*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39421?page=108>
- Mballa, L., Verástegui, J., López, H., & Medina, A. (2019). *Innovación y gestión de las organizaciones: estrategias y perspectivas*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/130304?p>
- Morales, A. (2015). *Finanzas*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39420>
- Morales, A., & Alcocer Fidel. (2014). *Administración financiera*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39395?>
- Navarro, J. (Febrero de 2017). *Modelo de Gestión*. Recuperado de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/economía/modelo-gestion.php>
- Pallerola, J. (2015). *Gestión financiera*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/62500>
- Palomares, J., & Peset, M. J. (2015). *Estados financieros: Interpretación y análisis*. Madrid: Piramide.
- Pérez-Caballero, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/119635?>
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderon, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la economía*. Recuperado de <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Roman, C. (2012). *Fundamentos de la administración financiera*. México D.F: Red Tercer Milenio.

- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/63024>
- Sanchez, M. (2015). *Administración 1*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39474>
- Somoza, A. (2018). *Análisis de estados financieros consolidados*. Madrid: Pirámide.
- Vicarrromero, R. (2017). *La gestión en la producción*. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/index.htm>
- Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 15ª. ed. Ciudad de México: McGraw Hill Education.



ANEXOS

ANEXO A: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS



ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS REINA PALLA COMPALLATRANS, S.A

Con el objeto de desarrollar el trabajo de integración curricular , solicito a usted su valiosa colaboración con la siguiente entrevista, ya que su opinión es importante para lograr el fin propuesto.

1. ¿Cuál son sus funciones que desempeña dentro de la compañía?
2. ¿Qué limitaciones ha observado usted que retrasen el crecimiento de la compañía?
3. ¿Se ha diseñado políticas, estrategias para el eficiente funcionamiento de la compañía de taxis?
4. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la compañía de taxis?
5. ¿Con que frecuencia se presentan los informes financieros?
6. ¿Cree usted que es necesario que la compañía cuente con un modelo de gestión administrativo financiero que facilite la toma de decisiones?

ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS



ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS REINA PALLA COMPALLATRANS, S.A

Con el objeto de desarrollar el trabajo de integración curricular , solicito a usted su valiosa colaboración con la siguiente entrevista, ya que su opinión es importante para lograr el fin propuesto.

1. ¿La misión, visión y objetivos Compañía de la Taxis Reina Palla COMPALLATRANS, S.A se encuentran claramente definidos?
2. ¿Cuál son los objetivos que tiene la compañía a largo plazo?
3. ¿La compañía cuenta con un organigrama estructural y manual de funciones y estos han sido socializados?
4. ¿La compañía cuenta con un manual de control interno?
5. ¿La parte financiera se encuentra debidamente organizada?
6. ¿Se realizan análisis de los estados financieros de la compañía?
7. ¿Cuál es la situación financiera actual de la compañía?
8. ¿Cuál cree usted que son las fortalezas y debilidades de la compañía?
9. ¿Cuál cree usted que son las oportunidades y amenazas?
10. ¿Cree usted que es necesario que la compañía cuente con un modelo de gestión administrativo financiero que facilite la toma de decisiones?

ANEXO C: ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Finanzas



Encuesta dirigida a los socios de la Compañía de Taxi Reina Palla
COMPALLATRANS, S.A

Objetivo: Recabar información de la operadora de taxi que permita diseñar un modelo de gestión administrativa y financiero acorde a las necesidades de la compañía de taxis.

1. **¿Conoce la misión y la visión de la organización?**
 - Si
 - No
2. **¿Se planifican las actividades que realiza la compañía?**
 - Si
 - No
3. **¿Existen normas y políticas establecidas que regulen las actividades en la compañía?**
 - Si
 - No
4. **¿Existe un organigrama y manual de funciones de la compañía?**
 - Si
 - No
5. **¿Conoce usted la gestión administrativa y financiera que se desarrolla en la compañía?**
 - Si
 - No
6. **¿Cómo califica la gestión administrativa y financiera realizada por los directivos de la compañía?**
 - Muy satisfactoria
 - Satisfactoria
 - Normal
 - Poco satisfactorio
 - Nada satisfactorio
7. **Señale las debilidades que usted ha evidenciado dentro de la compañía de taxis**
 - Falta de comunicación entre socios y directivos
 - Falta de planeación
 - Deficiente atención al cliente
 - Publicidad deficiente
 - Otros _____
8. **¿Cuál de las siguientes alternativas considera usted como fortaleza para la compañía de taxis Reina Palla?**
 - Unidades modernas
 - Calidad en el servicio
 - Capacitación a los socios
 - Ubicación
 - Otra(especifique)_____
9. **¿Qué aspectos considera usted que se debería mejorar en la compañía?**
 - Gestión administrativa y financiera
 - Sistemas de comunicación e información
 - La toma de decisiones
 - Otros (especifique)_____
10. **¿Considera usted que un modelo de gestión administrativo financiero mejoraría la toma de decisiones en la compañía?**
 - Si
 - No

Gracias por su colaboración



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 06 / 06 / 2022

| |
|--|
| INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S) |
| Nombres – Apellidos: Erika Andrea Ordoñez Altamirano |
| INFORMACIÓN INSTITUCIONAL |
| Facultad: Administración de Empresas |
| Carrera: Finanzas |
| Título a optar: Licenciada en Finanzas |
| f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. Rafael Inty Salto Hidalgo 0430-DBRA-UTP-2022   |